استراتيجية محاربة



الأداري والمالي - مدخل تكاملي

أ.د. علاء فرحان طالب

د. علي الحسين حميدي العامري

دار الكتب Book House

دار الأيام

إستراتيجية

محاربة الفساد الإداري والمالي / مدخل تكاملي

استراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي/ مدخل تكاملي

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : 2013/3/800

الطبعة العربية 2014



Book House
Publishers & Distributors
iraq.karblaa al Hussein .st
bookhouse90@yahoo.com
Irq. + 964 (781) 111 0341
Jou. +962 (788) 451 281
Egy. +20 (12) 888 43 233



دار الأيام للنشر والتوزيع

عمـــان-ش الملك حسين - وسط البلد أول طلعـــة
جبل الحسين بجانب سرفيس جبل الحسين خط 9
ص.ب 925636 العبدلي 11190 الاردن
هاتف: 4633362 6 00962 تلفاكس:4633352 6 00962
جـوال:707630 795 00962 -509925 797 00962
E-mail:salah_tallawi@yahoo.com

إستراتيجية

محاربة الفساد الإداري والمالي

مدخل تكاملي

تأليف

الأستاذ الدكتور
علاء فرحان طالب

مدرس مساعد
علي الحسين حميدي العامري

الإهداء

الى بلدي العراق – الشموخ ، التأريخ المديد ،المستقبل المشرق .

بِسْمِ اللّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَلاَ تُفْسِدُواْ فِي الأَرْضِ بَعْدَ إِصْلاَحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفاً وَطَمَعاً إِنَّ رَحْمَتَ اللّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ}

صدق الله العلي العظيم

سورة الأعراف آية (56)

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمـــــة

introduction

يعد الفساد من منظور الباحثين من اكبر المشاكل التي تواجه المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء، ليس فقط بسبب ما يحمله من معاني الانحراف عن المضامين والمعايير الأخلاقية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية السوية، ففي استقصاء اجري في أكثر من ستين بلد نام، صنف المستفتون فساد القطاع العام على انه اشد العقبات التي تواجه التنمية والنمو في بلدانهم .

وتعد البلدان العربية من الدول التي لم تظفر بصفحة بيضاء ناصعة للنزاهة، فبات الفساد فيها اليوم وباءاً مستشرياً ينخر في جوانب المجتمع كافة، لاسيما منظمات القطاع العام، فقد ساعدت إجراءات الحكومات وسياساتها على اتخاذ الفساد مديات خطيرة فضلاً عن ميراثها من الفساد بسبب طبيعة الأنظمة و سياساتها المعتمدة، لذا بات واضحاً لدى الكثيرين إن الفساد الإداري يعد من الظواهر التي تشكل تحدياً صعباً للقيادة، مما يستوجب تناول هذه الظاهرة بمزيد من الدراسة والتحليل، من أجل الوصول إلى الأسباب الحقيقية وراء هذه الظاهرة وتشخيصها، تمهيداً لبلورة إستراتيجيات محاربة أكثر فاعلية تتناسب مع الواقع والبيئة المحلية، والبلدان العربية مثل غيرها من دول العالم، تأثرت أجهزته الإدارية بمعظم التغيرات السائدة في العالم كالعولمة والتغيير المتسارع، وتغير القيم وانتشار مظاهر الفساد وتعدد الانحرافات حتى باتت تعد في أسفل سلم النزاهة ضمن تقارير منظمة الشفافية العالمية وتقارير مفوضية النزاهة. وفي سياق كهذا أصبح من الطبيعي إن تتجه الجهود إلى تناول هذه الظاهرة (الآفة) والوقوف عندها وتشخيصها، ومعرفة الأسباب التي تساعد على إعادة (إنتاج الفساد) وبحث انعكاساتها السلبية على المنظمة والمجتمع، ووضع الآليات والاستراتيجيات المناسبة لتحجيمها، مما لاشك فيه إن موضوع القيادة الإستراتيجية واسس اختيارها من المواضيع الحديثة نسبياً في الأدبيات الإدارية والمهمة بالنسبة للمنظمات بشكل عام إذا ما كانت تمارس وفق الأسس العلمية والأساليب الصحيحة، حيث أنها تلعب دوراً رئيساً في نجاح المنظمات أو فشلها، وقد تعاظمت أهميتها في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات التي يشهدها العالم يومياً في الميادين كافة، وان نجاح القيادة الإستراتيجية في ظل هذه التغيرات يتطلب قادة إستراتيجيين ذوي

كفاءة عالية للقيام بأدوارهم على أفضل وجه من أجل تحقيق الأهداف الموكلة إليهم، وعليه فإن المهمة الأساسية لقادة اليوم تكمن في إحداث انطباعات جيدة لدى المرؤوسين، وذلك لا يحصل إلاّ عندما يخلق القائد نوعاً من الصدى الطيب لدى مرؤوسيه، من خلال تحرير أفضل ما يمتلك من طاقات، لذلك يمكن أن نعتبر القيادة في الأساس وظيفة عاطفية، انفعالية أو شعورية، الأمر الذي يمكن أن يقود إلى صياغة نماذج جديدة في الإدارة تدعو القادة إلى وقفة تأمّل، والإقتداء بالمُثل العليا التي سنها النبي الأكرم (صل الله عليه وآله وسلم) واعتماد استراتيجية الشفافية والافصاح في العمل الإداري ايضاً يساهم في محاربة الأمة وتحجمها فضلاً عن تبني استراتيجيات اخرى تلائم الواقع بعد الاستفادة من التجارب المتقدمة في هذا المجال وجهود المنظمات العالمية التي اسهمت بدوره في التصدي لهذه الظاهرة . تألف الكتاب من ثمان فصول تضمن الفصل الاول عن ماهية الفساد الاداري وجذوره التأريخية واشكاله . اما الفصل الثاني فتناول اهم العوامل المساعدة على نشوء الفساد الاداري مع ماهية صوره ومظاهره ، كما تناول خصائص لفساد الاداري واسبابه واثاره . وتضمن الفصل الثالث استراتيجية حسن اختيار القيادة الادارية كون القيادة الادارية لها الدور الكبير في انتشار الفساد الاداري او الحد منه وركز على مفهوم القيادة الادارة واهميتها ثم التطور التأريخي لها فضلاً عن اهم صفات وخصائص القائد الاداري . اما الفصل الرابع فقد تناول اهم مراحل ونظريات القيادة سواء التقليدية والحديثة بدئاً من القيادة ذات السمات والموقفيه من القيادة الرؤية والتحويلية . وتناول الفصل الخامس القيادة الاستراتيجية المطلوبة لمكافحة الفساد الاداري من حيث معتمدها واهميتها والادوار الاستراتيجية لها مع ممارساتها . اما الفصل السادس فتناول استراتيجية تبني الشفافية والافصاح في العمل الاداري مركزاً على مفهومها واهميتها واهم ابعاد ومزايا الشفافية فضلاً عن محدداتها كأستراتيجية لمواجهة الفساد ومحاربته وتناول الفصل السابع اهم المصطلحات المرتبطة بالشفافية ومنها الافصاح ، المساءلة ، الحاكمية مع تجربة العراق فيها . اما الفصل الثامن فقد تناول اهم ستراتيجيات محاربة الفساد الاداري الاخرى والمنظمات المعتمدة دولياً في مكافحة الفساد الاداري .

ونسأل الله الموفقية لعمل الخير .

المؤلفان

الفساد الإداري

Administrative Corruption

توطـــئـــة foreword :-

لم تثبت تجارب العالم الحديث نظاما أشد على الفساد من الديمقراطية الحقيقية التي تشمل حرية تداول المعلومات والصحافة والرأي واستقلال القضاء والمجتمع المدني وسيادة قيم العدل وحقوق الإنسان، ولم نر تحققا لذلك خارج الأنظمة الديمقراطية، ولم تقطع رقبة فاسد كبير في أي بلد مستبد حتى الآن إلا عندما تتقاطع مصالحه مع مصالح الفاسد الأكبر أو حاشيته. والفساد، الذي يتحدث عنه الجميع هذه الأيام، بصيغته المجردة أو بإضافة تعبير المالي والإداري إليه، ويعدون بمواجهته، وضع العالم المتقدم مكافحته أولوية تقارب مكافحة الإرهاب نظراً لمساهمته في إفقار الشعوب والعبث بمواردها وامتصاصه لموارد التنمية والبناء الاقتصادي والاجتماعي، بل ودوره في تخريب القيم الأخلاقية والاجتماعية للمجتمعات والشعوب بحيث أصبح في كثير من تلك المجتمعات القاعدة وليس الاستثناء، بل وأصبح الإثراء السريع منطقا مشروعا بغض النظر عن الوسيلة وبات مقياسا للوجاهة والذكاء والتميز الاجتماعي .

والسبب في حصول الفساد هو مشكلة باطنية روحية أكثر منها فعلاً خارجيا، إنها أزمة ضمير ومشكلة إيمان بالله والوطن والأمة وقلة الالتزام الديني، هذه هي الحقيقة وهذا هو منشؤها ...

أولاً: مفهوم الفساد الإداري

1. الفساد لغةً واصطلاحاً :-

جاء معنى (فساد) في (مختار الصحاح) من (فسد) الشيء ويفسُد بالضم (فساداً) فهو فاسد، ولا تقل إنفسد، والمفسدة ضد المصلحة (الرازي، 1983).

أما قاموس (المنجد) فيتوسع في التفسير اللغوي لكلمة (فساد) مؤكداً (أفسده وفسّده) ضد (أصلحه) وفاسد القوم أساء إليهم ففسدوا عليه، واستفسد ضد استصلح، والفساد مصدر اللهو واللعب والمفسدة مصدره الفساد أو سببه (يسوعي، 1970) . أما في (المعجم الوسيط) فان الفساد يعني "التلف أو الاضطراب والخلل، و يعني كذلك إلحاق الضرر بالأفراد والمجتمعات" (المعجم الوسيط ، 1973) .

وفي اللغة العربية فان الفساد يعني " التلف والعطب والخلل، فسِدت الأمور اضطربت وأدركها الخلل (المعجم الوجيز) " وفسد الشيء، يفُسد ويفَسَدُ وفسُدَ يفسُدُ فسوداً، وفساداً ضد صَلَحَ فهو فاسد (البستاني، 1982) .

أما بالنسبة لقاموس (ويبستر) فذكر أن corruption تعني " الحث على العمل الخاطئ بواسطة الرشوة أو الوسائل غير القانونية الأخرى " (Webester، 1975).

أما في معجم المصطلحات العلمية والفنية والهندسية الجديد المصور فان corrupt (adj.) تعني فاسد، عفن، منحلّ و (v.) افسد، اتلف، فسد، تعفّن و(comp.) يحرّف، يُدرِج أخطاء في البيانات أو البرامج و (n.)corruption تعني فساد، إفساد، انحلال و(.corruptive (adj تعني " مفسد، مسبب الفساد أو الانحلال" (معجم المصطلحات العلمية والهندسية الجديد المصوّر، 2006) .

أما بالنسبة لقاموس المورد فذكر معنى (.corrupt (adj هو يرشو، يُفسِد، يحرّف، يَفسُد، مُرتَشٍ، فاسد (خلقياً) فاسد، عفين، محرَّف، و corruption تعني رشوة، فساد، إفساد، تعفُّن، فساد أخلاقي و (.corruptionist (n تعني المنغمس في الفساد (السياسي) أو المدافع عنه و(.corruptive (adj تعني مُفسِد، مسبّب للفساد (البعلبكي، 2005) .

2. ذكر الفساد في القران الكريم والسنة النبوية الشريفة

أ- ذكر الفساد في القرآن الكريم في الكثير من الآيات والمواضع مبينة ما هو الفساد أو ما يقترب من معناه وأنواعه وخطورته ونتائجه السيئة وانه ورد في خمسين آية، نورد منها الآتي :-

قوله تعالى {وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللّهُ لاَ يُحِبُّ الفَسَادَ }(البقرة،205)

{ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُم بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ } (الروم،41) .

{ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تَأْكُلُواْ أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلاَّ أَن تَكُونَ تِجَارَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ وَلاَ تَقْتُلُواْ أَنفُسَكُمْ إِنَّ اللّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيماً } (النساء،29) .

{ إِنَّ اللّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤدُّواْ الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُواْ بِالْعَدْلِ إِنَّ اللّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ إِنَّ اللّهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً } (النساء،58) .

{ وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ } (القصص،77) .

{فَلَوْلاَ كَانَ مِنَ الْقُرُونِ مِن قَبْلِكُمْ أُوْلُواْ بَقِيَّةٍ يَنْهَوْنَ عَنِ الْفَسَادِ فِي الأَرْضِ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّنْ أَنجَيْنَا مِنْهُمْ وَاتَّبَعَ الَّذِينَ ظَلَمُواْ مَا أُتْرِفُواْ فِيهِ وَكَانُواْ مُجْرِمِينَ } (هود،116).

{تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوّاً فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَاداً وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ} (القصص،83) .

{وَالَّذِينَ لَا يَشْهَدُونَ الزُّورَ وَإِذَا مَرُّوا بِاللَّغْوِ مَرُّوا كِرَاماً } (الفرقان،72) .

{إِنَّ اللَّهَ يُدَافِعُ عَنِ الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ خَوَّانٍ كَفُورٍ } (الحج،38).

ب- أما في السنة النبوية الشريفة في أقوال الرسول الأعظم (صل الله عليه وآله وسلم) :-

قال رسول الله (صل الله عليه وآله وسلم) : "(من واسى الفقير من ماله وأنصف الناس من نفسه فذاك المؤمن حقا") (ألا من غشّنا فليس منّا" قالها ثلاث

مرات) (ومن غشّ أخاه المسلم نزع الله بركة رزقه وافسد عليه معيشته ووكّله إلى نفسه) (من أحب دنياه اضرّ باخرته) (من أصبح والدنيا اكبر همّه فليس من الله في شيء) (ليس منا من ماكر مسلماً) (من مشى إلى ظالم ليعينه وهو يعلم انه ظالم فقد خرج من الإسلام) (يا أبا ذر حاسب نفسك قبل أن تحاسب، فانه أهون لحسابك غدا، وزن نفسك قبل أن توزن، وتجهز للعرض الأكبر يوم تعرض، لا تخفى على الله خافية) (طوبى لمن شغله خوف الله عن خوف الناس، طوبى لمن شغله عيبه عن عيوب الناس)". "الراشي والمرتشي والماشي بينهما ملعونون".

ت- ذكر الفساد في أقوال الأئمة عليهم السلام

من أقوال أمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) في الفساد :-

" (من فسدت بطانته كان كمن غصّ بالماء فانه لو غصّ بغيره لأساغ الماء غصّته) (لا تتكل في أمورك على كسلان) (من خانه وزيره فسد تدبيره) (كذب السفير يولّد الفساد، ويفوت المراد، ويبطل الحزم وينقض العزم)".

و كذلك ذكر الفساد في قول سيد الشهداء الإمام الحسين (عليه السلام) عند خروجه من مكة يوم التروية المصادف (الثلاثاء 8 ذي الحجة عام 61 للهجرة) قبل توجهه إلى كربلاء حين قال : "إني لم اخرج أشراً ولأبطراً **ولا مفسداً** ولا ظالماً وإنما خرجت لطلب الإصلاح في امة جدّي (صل الله عليه وآله وسلم) أريد أن آمر بالمعروف وأنهى عن المنكر، وأسير بسيرة جدّي محمد (صل الله عليه وآله وسلم) وأبي علي بن أبي طالب (عليه السلام)" .

وعن الإمام محمد الباقر (عليه السلام) قال "إن الرجل إذا جمع مالاً حرام لم يقبل منه حج ولا عمرة ولأصلة رحم حتى انه يفسد ...".

وعن الإمام جعفر الصادق (عليه السلام) "الرشا في الحكم هو الكفر بالله".

3. مفهوم الفساد الإداري في الأدبيات الإدارية

قبل التطرق لمفهوم الفساد الإداري يتطلب الأمر الإشارة إلى الآتي :-

تعددت وجهات النظر والتعاريف التي تناولت المفهوم بتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين وانطلاقاً من التخصصات السياسية والاقتصادية والسلوكية والاجتماعية والقانونية بل وحتى الفلسفية والدينية .

1- تأثر هذه الظاهرة بالعديد من المتغيرات الثقافية والحضارية وبالتالي اختلاف وجهات النظر إليها من بلد لأخر ومن نظام سياسي إلى نظام سياسي آخر .

2- الانطلاق بالمفهوم من التعاريف المحددة والضيقة والتي تمثل خروقات قانونية أو قيمية ملموسة إلى تعاريف شاملة ومركبة بسبب كثرة محتويات مفهوم الفساد وتعدد أشكاله وأبعاده وأصنافه .

وانطلاقاً من ذلك فان البدايات الأولى لتعريف الفساد الإداري نرى فيه ممارسات سلوكية لا تخضع إلى ضوابط أو معايير معينة وخاصة المعايير القيمية والتنظيمية والبيروقراطية في إطار عمل منظمات الأعمال، وهي بهذا المعنى تعتبر الفساد مرادفاً للانحراف بممارسة السلطات والصلاحيات الممنوحة للموظف عن الأهداف المعلنة والمقررة قانونا ً(حكمت، 1995) .

وفي الأدب الإداري اختلف الكتّاب والباحثون حول مفهوم الفساد الإداري وتباينت وجهات نظرهم بصدده وذلك نتيجة لاختلاف وتباين المدارس الفكرية والفلسفية التي ينتمي إليها كل منهم، ولذلك نجد إن كل باحث أو كاتب يضع التعريف أو المفهوم الذي يتفق مع موضوع بحثه، فبالنسبة للتقسيم الذي اعتمده يتلخّص بالاتي :-

أ- المنهج القيمي (القديم) Moral

يركز أنصار هذا المنهج في تحديدهم لمفهوم الفساد الإداري على النظام القيمي Moral System ولذلك نرى (الأعرجي، 1988) يعرفه بأنه " فقدان السلطة القيمية وبالتالي إضعاف فاعلية الأجهزة الحكومية ".

أما (الكبيسي، 2000) فيشير إلى أنه " سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطرق غير مشروعة وبدون وجه حق " .

ويلاحظ إن تعريفات أنصار المنهج القيمي يؤكدوا على إن الفساد الإداري ما هو إلا نتيجة لانحراف قيمي يتجسد على شكل سلوكيات منحرفة عن النظام العام مستهدفة إبعاده عن أهدافه الحقيقية من اجل تحقيق أهداف ومصالح شخصية .

هذا وقد وجّهت بعض الانتقادات إلى مفاهيم هذا المنهج من أهمّها :

1-إن مفهوم القيم مفهوم نسبي غير ثابت ومن الصعوبة التحقق منه .

2-عدم وضوح حدود النظام القيمي الذي قد يتم الانحراف عنه، أهو نظام عالمي مقرر ومعترف به عالمياً أم هو أي نظام قيمي معتمد وملتزم به من قبل أي مجتمع من المجتمعات ، فإذا كان النظام القيمي عالمياً تبرز صعوبة تحديد سماته ومعالمه بصورة دقيقة كما قد تطمس في ظله اعتبارات قيمية محلية، لم يتسنى لها بعد الحصول على الاعتراف والتبني العالميين، أما إذا كان النظام القيمي المقصود هو أي نظام معتمد وملتزم به من قبل مجتمع ما فهنا تبرز مفاهيم نسبية متغيرة نتيجة لوجود فوارق بين النظم القيمية الملتزمة من قبل الأجهزة الإدارية الحكومية في مختلف دول العالم .

كل ذلك لاشك من شأنه إن يحد من جدوى المنهج القيمي بعض الشيء على كلا المستويين الفكري والعملي، في فهم وتحليل الفساد الإداري .

وتجدر الإشارة إلى أن في إطار هذا المدخل يعتبر، الفساد ظاهرة قيمية وسلوكية تتجسد بحالات سلبية وممارسات ضارّة وهدّامة يتطلب الأمر الوقاية منها ومعالجتها ومكافحتها بشتّى الطرق والأساليب، إن الفساد الإداري هو انحراف عن المعايير الأخلاقية والمسؤولية الصادقة سواءً حددت هذه المسؤولية من قبل المجتمع أو الدولة أو المنظمة أو المجموعة، وان هذا المدخل لا يرى أي تبرير لهذه الممارسات مهما كانت أسبابها ومهما صغرت نتائجها، فإذا كان الفساد الكبير ضاراً فان الفساد الصغير ضار أيضاً ويمكن أن يكون منطلقاً وبداية لحالات فساد أكبر واشمل .

وكما قال الرسول الكريم (صل الله عليه وآله وسلم) بخصوص شرب الخمر " ما اسكر كثيرة فقليله حرام " .

ب- منهج المعدّلين أو العمليين " الوظيفيين " Revisionist or Functionalists

نتيجة للانتقادات التي تعرضت لها مفاهيم المنهج القيمي، فقد برز في الستينات من هذا القرن منهج جديد عرف فيما بعد باسم منهج المعدلين أو العمليين يؤكد أنصار هذا المنهج الذي ظهر على أنقاض المنهج القيمي على مفاهيم للفساد على انه " حالة مرحلية تبدأ في مراحل النضوج الأولى للمجتمع وتزول عند اكتمال حالة النضوج والتطور" (Werner، 1983) .

كما ويعـّرف (Caidan & Caiden)، 1997 الفساد الإداري على انه " السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية محاباة لاعتبارات خاصة كالأطماع المالية والمكاسب الاجتماعية أو ارتكاب مخالفات ضد القوانين لاعتبارات شخصية " .

وعلى الرغم من منطقية هذا المنهج وواقعية مفاهيمه إلا أنها هي الأخرى قد تعرّضت إلى بعض الانتقادات من أهمها :-

1- تناست مفاهيم هذا المنهج وجود حالات عديدة من الفساد الإداري في الدول المتقدمة وكذلك الدول الأقل تقدماً وعدم اقتصاره على مرحلة النضوج .

2- إن سبب تفشّي ظاهرة الفساد الإداري لم يكن فقط قصور ونواقص في قواعد العمل الملتزمة في الأجهزة الإدارية وإنما هناك أسباب أخرى لم تلاحظها مفاهيم هذا النهج مثل الجوانب القيمية وحالات الفساد النظمي .

3- إن بروز ظاهرة الفساد لم تكن مرتبطة بحوافز غير مشروعة تقدم من قبل أطراف أخرى مثلاً فقط ، بل قد يكون السبب في حدوثها اندفاعات ذاتية عند الموظّفين أنفسهم ولصالحهم .

ويمكن القول إن معالجات النواقص في قواعد العمل الملتزمة في الأجهزة الإدارية للدول الأقل تقدّماً وزيادة تطبيقها لمعطيات الواقع البيئي لمجتمعات هذه الدول عن طريق اعتماد منهجية التطوير الإداري العلمية يمكن أن يكون أكثر ضماناً من إيكال ذلك لحالات الفساد الإداري المنفردة والمبعثرة والتي يمكن أن لا تحمل

بطيّاتها مضامين ايجابية معينة كتلك التي تصوّرها أصحاب هذا المنهج، وتأسيساً على ما تقدّم ظهر المنهج الفكري المعاصر (منهج اللامعدلين) .

ج- منهج اللامعدلين (ما بعد الوظيفيين) Non-Revisionist or Post Functionalists

وهو منهج فكري معاصر ظهر في سبعينات القرن الماضي نتيجة للانتقادات التي وجّهت لمفاهيم منهج المعدلين أو الوظيفيين الذين وصفهم الأكاديميون واتهموهم بالسطحية وبمناهج العمل الركيكة والمتهوّرة، كما ويُعرَف هذا المنهج بـ- منهج اللامعدلين – لأنه عاد وحافظ على تصور المنهج القيمي وذلك باعتبار الفساد الإداري ظاهرة سلبية

ويعرف أحياناً بـ" منهاج ما بعد الوظيفيين "(Post Functionalists) باعتباره جاء بنظرة أبعد من نظرة الوظيفيين حيث أشار بان الفساد الإداري يمكن أن يأخذ طابعاً نظميّاً وليس فقط ظواهر فردية، كما يمكن أن يسعى بصفته النظمية المذكورة إلى تكريس النفس والى الاستمرارية وليس إلى التفاني الذاتي مع حركة تقدم المجتمع.

د- المدخل الثقافي :-

" ضمن هذا المدخل فان الفساد الإداري يمكن أن يشكّل ظاهرة متعددة الأبعاد والأسباب والنتائج ولكونها ظاهرة فإنها يمكن أن تأخذ طابعاً منظّماً له القدرة على الاستمرار والبقاء والتجذر بحيث تخلق مجموعة كبيرة من النظم الفرعية الفاسدة سواء وفق المعايير القيمية أو المعايير الوظيفية ".

ونحن نرى بأن الفساد هو انحرافات وسلوكيات غير أخلاقية تحث على إشاعة التطبيقات غير المنضبطة بمعايير قانونية أو أخلاقية أو سلوكية يمكن أن تبرر تبريرات متعددة .

ه- المدخل الحضاري :-

يرتبط مفهوم الفساد بمنظور حضاري بكل مكوناته السياسية والثقافية والقيمية والاجتماعية والسلوكية، حيث يفترض أن الفساد الإداري ظاهرة مركّبة تتكرس من

خلال التخلف بشكله الواسع ومجمل الممارسات الفردية والجماعية والمنظمية بل والمجتمعية وتؤدّي إلى خيارات يشوبها الكثير من النقص والقصور بحيث لا تعطي دفعاً وتطوراً على الصعيد العام أو الخاص، ويلاحظ هذا القصور في مجمل النظرة الجزئية والبحث عن التناقضات بين مجموعة كبيرة من الإشكالات والظواهر مثل العام والخاص، الفردي والجماعي، قصير الأمد، طويل الأمد وبالتالي فان عدم الوضوح الفكري والبناء الاجتماعي والحضاري والقيمي السليم، يجعل الممارسات الإدارية من قبل الأشخاص قاصرة وجزئية قد تحقق منافع ذاتية ضيّقة، ولأمد قصير ولكنها بكل تأكيد سوف تضر المجتمع وحتى القائمين عليها في الزمن المتوسط والطويل، وفي هذا المجال فان عدم النضوج السياسي والتخلف الاجتماعي والثقافي يجعل من ظاهرة الفساد حالة تلقائية، بل إن الممارسات الصالحة في بعض الحالات تبدو لهذه المجتمعات هي الاستثناء، وتلقى عدم القبول كما هي الحال في ظاهرة الوساطات في المجتمعات التي تكون فيها العشيرة أو القبيلة هي المرجع .

و- **وهناك مدخل سادس مهم يستحق الدراسة بتعمّق يقوم على أساس حصر** الفساد الإداري بالوظيفة العامة العليا فقط واستغلال المناصب الرفيعة لغرض تحقيق المكاسب المادية والوجاهة الاجتماعية وإيصال المنافع إلى الحاشية والأقارب بعيداً عن أي اعتبارات أخلاقية، وتنفيذاً لقناعة قائمة على أساس إن هذا المنصب الرفيع هو مؤقت وزائل ولا يستمر أكثر من فترة محددة قد تنقضي مع انتهاء فترة الوزارة في الحكم أو بقاء المسؤول الأعلى في موقعه، وقد سبق وان أشار ابن خلدون في " المقدّمة " إلى إن التجارة والإمارة أمران مرتبطان ومتلازمان حيث يمكن أن يتحقق الكسب المادي الوفير من خلال المنصب، والذي يطلق عليه " ريع المنصب " وهو ما أطلق عليه الباحث الفرنسي (Pierre Bourdieu) مفهوم " رأس المال الرمزي " حيث أن المناصب تمثل مورداً كبيراً للقائمين عليها خصوصاً في الدول النامية ولعل أوضح مثال هو تخصيص الأراضي وقروض المجاملة والهبات والعطايا وعمولات البنى التحتية وصفقات السلاح وعقود الوزارات المختلفة .

وهنا يجدر إدراج التعريف الذي حدّده البنك الدولي للفساد الإداري والذي ينطبق مع هذا المدخل "بأنه إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشوة للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على المنافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية، كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء للرشوة وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة" .

هذا ولغرض التعمق في خصوصيات المناهج الفكرية آنفة الذكر في مجال الفساد الإداري يمكن أن نستعرض بعضاً من التعاريف الواردة في أدبياتها :-

فقد عرف (حرب، 2006) الفساد الإداري بأنه "الإخلال بشرف الوظيفة ومهنتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص" .

أما (منظمة الشفافية العالمية، 2005) فقد عرفته "استخدام المنصب العام لتحقيق مكاسب خاصة" .

و(الجابري والقيسي، 2005) يرونه "سوء استخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة مادية كانت أو معنوية" .

ويراه (لونا، 2003) "عملية سرقة لثروات الأمة، انه يسرق من المواطنين قدراتهم الكامنة كما يسرق منهم طموحاتهم وتطلعاتهم نحو مستقبل أفضل وتعليم أحسن ورعاية صحية أشمل وقدرة أكبر على الحصول على المساكن والطعام والمياه وغيرها من ضروريات الحياة" .

و(حجازي، 2001) يعبر عنه بأنه "الانحراف الأخلاقي لمسؤولين في الحكومة والإدارة" .

ويعبر عنه (باولو، 1998) بأنه "سلوكيات منحرفة عن الواجبات الرسمية تحقيقا لمكاسب مادية واجتماعية أو ارتكاب مخالفات قانونية تحقيقا لاعتبارات ذاتية" .

أما Caiden & Caiden)،(1997 فيصفه بأنه" الحالة التي يدْفَع فيها الموظف نتيجة محفزات مادية أو غير مادية غير قانونية ، للقيام بعمل لصالح مقدم المحفزات وبالتالي إلحاق الضرر بالمصلحة العامة " أو هو " السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية محاباة لاعتبارات خاصة كالأطماع المالية والمكاسب الاجتماعية، أو ارتكاب مخالفات ضد القوانين لاعتبارات شخصية "

ويراه Block)،(1996 " انحراف عن الالتزام بالقواعد القانونية " .

وقرنهDefleur)، (1995 بأنه " انتهاك قواعد السلوك الاجتماعي فيما يتعلق بالمصلحة العامة " .

مما تقدم نرى من تعاريف الفساد أنها تشترك أو قائمة على آليتين رئيستين هما:-

1- آلية دفع (الرشوة) العمولة المباشرة أو غير المباشرة إلى الموظفين والمسؤولين في الحكومة وفي القطاعين العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور للأفراد والشركات .

2- وضع اليد على المال العام والحصول على مواقع متقدّمة للأبناء والأقارب في الجهاز الوظيفي وفي قطاع الأعمال العام والخاص .

فضلا عن انه (غالباً ما يشتمل على أكثر من شخص، يتم بسرية، يتضمن عنصر التزام وفائدة متبادلة، يموه مرتكبوه عن أنشطتهم، غالباً مرتكبوه مؤثرون في قراراتهم، يتضمن خداع وخيانة) .

ومن التعاريف أعلاه يمكن تصنيف تعاريف الفساد إلى ثلاثة مجاميع :-

1. التعريف الذي يعتمد الإدارة العامة مركزاً له والذي يعتبر الفساد هو انحراف عن الواجبات الإدارية والقانونية الثابتة من اجل الحصول على فوائد شخصية ومكتسبات آنية .

2. التعريف الذي ينظر للفساد كتطبيق لنظام السوق أو المشروع الاقتصادي وهذا الاتجاه قائم على أساس إدخال منطق المتاجرة والسوق على الوظيفة العامة

ويتجسد شكل الفساد عندما ينظر الموظف العام إلى منصبه كمشروع تجاري من حقه استثماره والحصول على أكبر عائد منه .

3. التعريف الذي ينظر للفساد كخروج عن مفهوم المصلحة العامة وتفضيل المصلحة الخاصة عليها وهذا التفضيل يتم بأسلوب غير أخلاقي مسبباً أضرار للطرف الآخر(المجتمع) .

ويقول احد الحكماء الهنود القدامى "كيوتيا" في كتابه "ارثا شسترا" "Kautitya in Arthashastra" بخصوص الفساد" وحيث إن الإنسان لا يستطيع أن يقول بكل تأكيد، عندما يرى سمكة موجودة داخل الماء، ما إذا كانت تلك السمكة تشرب من الماء الموجودة فيه أم لا، فان من الصعوبة، معرفة ما إذا كان موظفٍ ما يأخذ رشوة أو لا يأخذ رشوة، أثناء قيامه بعمله" .

ومما تقدم من تعاريف الفساد المذكورة آنفاً، نرى إن الفساد هو"عبارة عن السلوك الإداري الفردي أو الجماعي الذي ينحرف بالوظيفة العامة عن واجباتها وأهدافها المرسومة لاعتبارات شخصية بتفضيله المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة بدون وجه حق في ظل مخالفة القوانين والمعايير الأخلاقية السامية للمجتمع، وبافتراض إن أهداف الجهاز الإداري الحكومي ملبية لحاجات وتطلعات المواطنين" كما ونرى إن الفساد" ظاهرة تكاد تكون عامة وملموسة في البلدان المتقدمة والنامية على حدٍ سواء ولكن الاختلاف هو في درجة انتشارها ومدى شعور الناس بوجودها".

ثانياً : الجذور التاريخية للفساد

ترجع الجذور التاريخية للفساد إلى العهود السحيقة جداً قدم نشأة الخليقة، وان أول حالة فساد في تاريخ البشرية سجلت، هي حادثة قتل (قابيل لأخيه هابيل) وهما ابنَي نبي الله آدم (عليه السلام) وذكرت في القرآن الكريم، إذ قال جل وعلى {فَطَوَّعَتْ لَهُ نَفْسُهُ قَتْلَ أَخِيهِ فَقَتَلَهُ فَأَصْبَحَ مِنَ الْخَاسِرِينَ} (المائدة،30).

وكذلك قال سبحانه {مِنْ أَجْلِ ذَلِكَ كَتَبْنَا عَلَى بَنِي إِسْرَائِيلَ أَنَّهُ مَن قَتَلَ نَفْساً بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعاً وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا أَحْيَا

النَّاسَ جَمِيعاً وَلَقَدْ جَاءتْهُمْ رُسُلُنَا بِالبَيِّنَاتِ ثُمَّ إِنَّ كَثِيراً مِّنْهُم بَعْدَ ذَلِكَ فِي الأَرْضِ لَمُسْرِفُونَ} (المائدة، 32).

وأيضا في أول حالة رشوة سجلت في التأريخ، هي عندما أرادة بلقيس ملكة تدمر أن تبعث بهدية إلى نبي الله سليمان (عليه السلام) لكي لا يدخل مدينتها بالقوة {وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِم بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ ، فَلَمَّا جَاء سُلَيْمَانَ قَالَ أَتُمِدُّونَنِ بِمَالٍ فَمَا آتَانِيَ اللَّهُ خَيْرٌ مِّمَّا آتَاكُم بَلْ أَنتُم بِهَدِيَّتِكُمْ تَفْرَحُونَ} (النمل،35-36) .

كما وسُجِّلَ في البرديات القديمة العديد من حوادث الفساد، ومنها التواطؤ الذي كان قائماً بين حراس المقابر الفرعونية ولصوص المقابر لسرقة ما بها من قِطَع وحُلِي ذهبية، وفي المقطع الآتي :-

" اختلت الموازين..اختفى الحق..البعض يحاول حتى خداع الآلهة يذبحون الإوز كقرابين ويقدّمونها للآلهة زاعمين أنها ثيران " (عن إحدى البرديات الفرعونية) نجد إن الفساد قد انتشر إلى حد محاولة البعض خداع الآلهة ذاتها .

كما وأشارت إحدى الدراسات المتعلقة بهيئة الآثار الهولندية اكتشاف فريق الآثار الهولندية عام (1997) في موقع (راكا) في سوريا ألواح لكتابة مسمارية تبين موقع إداري يقابل في عصرنا الحالي أرشيف لدائرة الرقابة يبيّن قضايا خاصة بممارسة المسؤولين الحكوميين للفساد الإداري وقبول الرشاوى منهم العاملين في البلاط الملكي الأشوري"، كما تشير مقولة رئيس وزراء الملك الهندي عام (300) ق.م " يستحيل على المرء أن لا يذوق عسلاً أو سُمّاً امتد إليه لسانه، فانه يستحيل ايضاً على من يدير أموال الملك أن لا يذوق من ثروة الملك ولو نزراً قليلاً ".

وتحدث العديد من المصلحون والمفكرون والفلاسفة عن الفساد منذ أيام حمو رابي الذي وصل فيها الأمر إلى أن تنص شريعة حمو رابي في العديد من مواردها على إعدام من يرتكب السرقة أو التزوير وغيرها من ممارسات الفساد .

كما تجد في كتابات أرسطو (322- 382) ق.م ما يشير إلى ظاهرة الفساد بشكل أو بآخر حيث يقول " بعض الناس يحولون كل سجية أو فن أوسيلة للحصول

على النقود فذلك يتصورون انه الغاية ومن اجل تحقيق الغاية يجب تخير كل شيء " . كما إن للفساد آثاراً سلبية كبيرة حينما ينمو وينتشر حيث يقع تخريب العمران فتبقى تلك الأمة كأنها فوضى مستطيلة أيدي بعضها على بعض فلا يستقيم لها عمران وتخرب سريعاً .

واليوم مع المناداة بسياسات الانفتاح الاقتصادي، والنشاط الذي يبذل من اجل تصعيد القدرة التنافسية للمنتجات، و تصعيد حرية حركة الأموال ونشاط غسيل الأموال والجريمة المنظمة وتشديد الرقابة على الحدود الدولية لمنع الهجرة إلى ذلك، اليوم ينتشر الفساد في جميع أنحاء العالم فهو موجود في الدول ذات النظم الديمقراطية وكذلك في الدكتاتوريات العسكرية والأنظمة الشمولية، كما يتواجد الفساد في جميع المستويات وفي جميع أنواع الأنظمة الاقتصادية، من الاقتصاديات الرأسمالية (المفتوحة) كالولايات المتحدة الأمريكية إلى دول الاقتصاد المخطط مركزياً كالاتحاد السوفيتي السابق والصين، ومع تزايد الحديث عن العولمة، وبعد انتهاء الحرب الباردة، تعاظم نشاط الشركات متعددة الجنسية، وتصاعد نشاط المافيا خاصة في مجال تجارة المخدرات والمتاجرة بالرقيق الأبيض وغسيل الأموال والأنشطة غير القانونية الأخرى، وبرز ايضاً على نحو أكثر إلحاحاً " الفساد " كقضية عالمية، فانتقل بذلك من مجرد هاجس وطني داخلي إلى إحدى قضايا العولمة، وفي عام (1992) تبنت اغلب المنظمات الحكومية وغير الحكومية هذه المساءلة مثل (منظمة الشفافية الدولية لمكافحة الفساد) وأصبحت تبذل بهذا الشأن جهود مكثفة لمعالجتها .

ثالثاً : أشكال الفساد الإداري

تعددت أشكال الفساد الإداري تبعاً للزاوية التي ينظر منها إليه، رغم الاتفاق على مضمون الفساد الإداري وكنهه وماهيته، ويمكن الإشارة إلى بعض من تصنيفات الفساد :-

1. **الفساد حسب الحجم**

أ- **الفساد الصغير** :- وهو الفساد الذي يقوم به صغار الموظفين الحكوميين عن طريق انجاز أي معاملة مهما كانت صغيرة تلقي رشوة أو عمولة أو المحاباة

والمحسوبية ووضع اليد على المال العام والحصول على مواقع متقدمة للأبناء والأقارب في الجهاز الوظيفي، وفي قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، بكبار المسؤولين (رؤساء الدول والحكومات والوزراء ومن في حكمهم) ويتعلق بقضايا اكبر من مجرد معاملات إدارية .

ب- **الفساد الكبير** :- ومثال ذلك الصفقات الكبرى في عالم المقاولات وتجارة السلاح والحصول على التوكيلات التجارية للشركات الدولية الكبرى المتعددة الجنسية، ويرتبط هذا الشكل من الفساد بصورة كبيرة بالفساد السياسي والفساد المالي، حينما تتحول الوظائف البيروقراطية العليا أداة للإثراء الشخصي غير المشروع .

ت- **الفساد الجزئي** :- وهو الفساد الذي يتمثل بممارسات محدودة قد تكون صغيرة أو كبيرة في قطاعات أو منظمات بذاتها لذلك يكون العلاج أسهل على اعتبار إن هذه الحالات تكون محصورة النطاق ومؤثرة ومثال ذلك فساد إداري في منظمة ضمن وزارة .

2. **الفساد من ناحية الانتشار**

أ- **الفساد الدولي** :- إن ظاهرة الفساد تأخذ أبعاداً واسعة وكبيرة وتصل إلى نطاق عالمي وذلك ضمن نظام الاقتصاد الحر، وتصل الأمور أن تترابط الشركات المحلية والدولية بالدولة والقيادة السياسية بشكل منافع ذاتية متبادلة يصعب الفصل بينها، لهذا فهو الأخطر على مدى واسع، لقد أثار تقرير منظمة الشفافية العالمية إن الشركات الأمريكية هي أكثر الشركات التي تمارس أعمالاً غير مشروعة تليها الشركات الفرنسية والصينية ثم الألمانية .

ب- **غسيل الأموال** :- غسيل الأموال أو تبييض الأموال الملوثة، والذي عرّفته اللجنة الأوروبية لمكافحة غسيل الأموال بأنه "عملية تحويل الأموال المتحصلة من أنشطة إجرامية بهدف إخفاء أو إنكار المصدر غير الشرعي والمحضور لهذه الأموال أو مساعدة أي شخص ارتكب جُرماً بتجنب المسؤولية القانونية عن الاحتفاظ بمحصّلات هذا الجرم .

وتتضح معالم هذه الظاهرة بمجمل الإجراءات غير الشرعية وغير القانونية الهادفة إلى تحويل الأموال المجمعة بطرق غير شرعية وغير أخلاقية من مصادر غير شرعية ولا أخلاقية، وتحويلها وكأنها أموال أتت من مصادر شرعية وقانونية، إن هذا الأمر يسهل للأفراد الفاسدين والمنظمات الفاسدة استعمال هذه الأموال بحرية دون التعرض لملاحقات قضائية .

وتجدر الإشارة إلى أن ظاهرة غسيل الأموال أضحت فساداً عالمياً ليس محصوراً ببلدان معينة ومنظمات بذاتها بل أنها تمثل جريمة منظمة تساهم وتشارك فيها جهات حكومية ومؤسسات مالية دولية وربما مكاتب استشارية في المجال المالي والمحاسبي وموظفين كبار في مختلف دول العالم، كما وإن هذه المظاهر ازدهرت كثيراً في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والاجتماعي والثقافي بحكم تطور التكنولوجيا واستخداماتها المتنوعة في تقديم الخدمات المعرفية وسهولة نقل الأموال وبسرعة بين الدول .

ت- الاتجار بالمخدرات :-

تشكل عملية التعامل بالمخدرات مصدراً حيوياً وأساسياً في أغلب الدخول الغير مشروعة في أكثر الدول المتقدمة والنامية، وتنتشر ظاهرة تسويق وبيع المخدرات في العالم تقريباً، وتأخذ شكلاً تنظيمياً قويّاً وذو كفاءة في عملية السيطرة، وتقود عصابات المافيا في العالم ودول أمريكا اللاتينية وصقلية مراكز رئيسية في توزيع هذه المادة، وتشهد تجارة المخدرات العالمية نمواً غير مسبوق على الرغم من الجهود الكبيرة التي يبذلها المجتمع الدولي للقضاء على هذا النشاط الاقتصادي الغير مشروع .

ث- تهريب المهاجرين وتجارة الرِق:-

وهذه تمثل حالة فساد إداري وأخلاقي في نفس الوقت حيث يتم سنوياً الإتجار بالإنسان رجلاً كان أو امرأة أو طفلاً، ويشار هنا إلى تجارة البغاء والأعمال المنزلية غير المشروعة وارتهان العاملين في مهن بمزارع كبيرة أو إجبارهم على حمل السلاح في عصابات أو مجاميع إرهابية وغير ذلك وتشير بعض الدراسات إلى إن حوالي (80٪)

من هؤلاء الضحايا من النساء، وأن دول أفريقيا تمثل مصدراً تقليدياً لمثل هذا النوع من التجارة .

ج- تجارة السلاح:-

تمثل ظاهرة الإتجار بالسلاح الخفيف أو الأسلحة ذات التدمير المحدود والألغام، ظاهرة عالمية خطرة، زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة مع تزايد الجاميع الإرهابية ومحاولاتها الحصول على أسلحة تدميرية على نطاق شامل مثل الأسلحة الكيماوية والبيولوجية .

3. الفساد المحلي

يقصد به ما ينتشر من مظاهر الفساد في البلد الواحد، ولا يرتبط بشركات أجنبية تابعة إلى دول أخرى، والذي سوف يتم التطرق له بشيء من التفصيل لاحقاً ضمن موضوع صور الفساد الإداري المحلي .

4. الفساد من ناحية التنظيم

أ- الفساد الإداري غير المنظم (الفردي):-

تمثل حالة الفساد الإداري غير المنظم مواقف فردية مهما كثرت، أو قلّت، فقد يمارس هذا الفساد في إطار منظمات الأعمال بأسلوب عشوائي وبطرق بدائية وغير منهجية يسهل اكتشافها والتعامل معها كما أنها لا تمثل ظاهرة مقبولة بل ممارسات مرفوضة ومُدانة (إذا ما كثرت) وفي الفساد الإداري غير المنظم ترى الكثير من الحالات التي تكون فيها ممارسات غير مقبولة مثل السرقة والابتزاز وخرق القانون وإفشاء الأسرار والاختلاس والتواطؤ والتزوير وإهمال متعمد لتطبيق القانون، ويلاحظ هنا إن حالة الفساد الإداري غير المنظم إذا ما انتشرت ربما تمثل البداية لانتشار حالات الفساد المنظم لاحقاً .

وتجدر الإشارة غالى إن الطرق البدائية وبأسلوب عشوائي بخصوص الأفراد الذين يمارسون الفساد الغير منظم هذه كانت سابقاً، أما الآن فقد أصبحت هذه

الممارسات وفق خطط وتفكير حذق وبأساليب علمية حديثة في الكثير من الأحيان ويصعب اكتشافها .

ب - الفســاد المنظم:- Systematic Corruption

أما الفساد المنظم فعادةً ما يرقى إلى جرائم منظمة كبيرة ازدادت بفعل تعقد الظواهر الاقتصادية والاجتماعية، وتمارس من قبل منظمات وجماعات تحاول أن تُخفي جرائمها بشتى الطرق والأساليب ،وتمثل ظاهرة الفساد المنظم مشكلة كبيرة باعتبارها ظاهرة عابرة للأوطان والقارات وبالتالي فإنها تحتاج إلى جهود دولية منظمة لمعالجتها والحد من تأثيراتها السلبية، وهنا يتبادر إلى الذهن عصابات تجارة المخدرات المتواطئة مع موظفين كبار في الدولة والشركات الخاصة وكذلك الجماعات الإرهابية التي تستخدم أساليب غسيل الأموال مع كبار المصرفيين من خلال عمولات كبيرة ورشاوى تدفع لهم، وتشير بعض الدراسات إلى أن تكاليف الفساد المنظم كبيرة جدّاً في بعض الدول قياساً إلى الفساد غير المنظم إلى درجة إن بعضهم يشبّه بسرطان الدولة (Cancer of The State) عندما يصبح مستشرياً ولا علاج له .

وتجدر الإشارة هنا إلى انه تدخل ضمن مفهوم الفساد المنظم العصابات الإرهابية التي تتعاون معها أفراداً من داخل حدود البلد، غالباً هم موظفون في الدولة ضمن سلك الجيش أو الشرطة أو الكمارك من اجل إدخال الأسلحة والمتفجرات لغرض قتل الأشخاص وكذلك تدمير البنى التحتية للبلد .

ث- الفســاد الإداري المنتظم Systematic Corruption:

إن هذا النوع من الفساد الإداري يخص المنظمات، وهو يحدث عندما تتحول إدارة المنظمة إلى إدارة فاسدة بمعنى انه، تدير العمل برمّته شبكة مترابطة للفساد يستفيد ويعتمد كل عنصر منها على الآخر مثل شبكة الفساد التي تضم المدير العام ومعاونيه ومدراء المشاريع ...الخ، وتجدر الإشارة إلى إن أفراد المنظومة الفاسدة من منتسبي الجهاز الإداري المعني يمكن أن يحملوا نوعين من الولاء ويمارسون نوعين من النشاطات، مرة لصالح هدف الجهاز الإداري وقواعده القيمية وقواعد عمله وذلك في مواضع عدم مناقضتها لمنافعهم الخاصة، ومرة لصالح هدف المنظومة الفاسدة

وقواعدها القيمية وقواعد عملها الداخلية في مواضع تناقضها مع تلك الخاصة بالجهاز الإداري، ومن المتوقع أن محاباة هذا الجانب أو ذاك بصورة دائمة أو متذبذبة يكون في ضوء مقارنات بين عقوبات ومنافع كلٍ منها، وبمعنى آخر يمكن القول إن الفساد المنتظم يعني إن السلوك المنحرف يصبح متمركزاً إلى درجة أن لا احد يُدان إدارياً (وليس قيمياً) لمشاركته فيه، والخطأ مصان، حيث يعني كل ذلك بروز سمات حالة استشراء وهيمنة الفساد الإداري وتضاؤل واختفاء أهداف وسمات الجهاز الإداري الأصلية . هذا ولغرض الاستزادة من تفاصيل سمات سلوكيات كل من المنظومة الفاسدة والجهاز الإداري الفاسد، نوضحها وكما يأتي :-

- تستر الجهاز الإداري بقواعد قيم وقواعد عمل معلنة لا تعكس حقيقة عملياته الداخلية .
- استخدام العمليات الداخلية للجهاز الإداري لتشجيع وحماية وإخفاء مخالفات قواعد العمل المعلنة.
- معاقبة غير المخالفين لجرحهم مشاعر المخالفين .
- حماية المخالفين ومعاملتهم بلطف في حالة تعرضهم للحساب، ومعاقبة متهميهم لكشفهم خفايا الجهاز الإداري .
- شعور غير المخالفين بعدم الراحة داخل الجهاز الإداري وعدم وجود من يهتم بهم في خارجه .
- إخضاع العناصر المشهّرة بحالات الفساد وإسكاتها داخل الجهاز الإداري .
- بروز حاجة المشهّرين بحالات الفساد للحماية من انتقام وردود فعل المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري .
- اعتياد المخالفين على عمليات المخالفة وإبدائهم الاستغراب وادعائهم البراءة والمحاباة ضدهم في حالة تعرضهم للاتهام .
- استمرارية المخالفات الجماعية بسبب ما تلاقيه من تغطية وتستر في عمليات الجهاز الإداري الداخلية .

- عدم فاعلية المسؤولين في كشف ظواهر الفساد في الجهاز الإداري، وميلهم في حالة الاضطرار، لذلك إلى تقليل خطورة حالات الفساد واعتبارها ظواهر عرضية ومتفرقة .

5. الفســـاد الشـــامل

وهو النهب الواسع للمال العام عن طريق الصفقات الوهمية وتحويل الممتلكات العامة إلى المصالح الخاصة وبحجم كبير وهو يمارس في قمة الهرم الإداري .

6. الفســـاد حسب المستوى

أ- المستوى الرئاسي :-

يتعلق هذا الشكل من الفساد بذروة الهرم السياسي، أي فساد الرؤساء والحكام من خلال استغلال سلطاتهم لتحقيق مكاسب شخصية بطرق غير مشروعة، وعادةً ما ينتشر هذا الشكل من الفساد في الأنظمة الديكتاتورية التي يغلب عليها النمط الفردي للحكم أو سياسة الحزب الواحد دون معارضة، وهو من اخطر أشكال الفساد،حيث انتشر بكثرة في البلدان الأفريقية والآسيوية، وأمريكا اللاتينية حيث سجل بعض رؤساء هذه الدول ارتكابات مالية هائلة وغير مشروعة باستغلالهم لمواقعهم ، فالرئيس الفلبيني السابق ماركوس قدّرت ثروته قبل هروبه بنحو ثلاثة مليارات دولا، في حين أشارت تقارير أخرى إلى مبلغ يتراوح بين احد عشر إلى ثلاثين مليار دولا، والأمثلة الأخرى كثيرة على ذلك أمثال الرئيس (الهاييتي جان كلود دوفلييه) والاندنوسي (سوهارتو) وكبار المسؤولين في المكسيك .

وآخرهم الطاغية المقبور(صدام) في العراق الذي لم تحدد بعد الأموال التي سرقها من الشعب هو وعائلته والمقربين لديه، وذلك لكثرة المصارف الأجنبية التي كانوا يودعون فيها هذه الأموال وبأسماء آخرين، وحيث تحولت مناصب هؤلاء وآخرين غيرهم من مناصب للخدمة العامة إلى مناصب لجني الثروات الشخصية عبر استغلال النفوذ وقبض الرشاوى والعمولات بسلوك مباشر فيهم أو سلوك غير مباشر عن طريق زوجاتهم أو أبنائهم وأقاربهم وأصدقائهم والمحسوبين عليهم .

وتجدر الإشارة إلى أن خطورة هذا الشكل من الفساد تكمن في قدرته على حث حالات فساد كثيرة ومنظمة في مختلف مرافق الدولة بل وحتى الشركات الخاصة باعتبار إن قمّة الهرم الإداري للبلد تمثل القدوة الفاسدة بنظر الآخرين وبالتالي يسهل عليهم تقليدها بحالات الفساد .

ب- المستوى المؤسسي :-

وهو الفساد الذي يحدث في السلطات الثلاث (التشريعية، التنفيذية، القضائية) ولعل من اخطر صور الفساد المؤسسي هو فساد الوزراء وكبار المدراء وأعضاء البرلمان من ممثلي الأحزاب السياسية وكذلك القضاة، ولاسيما عندما تتداخل المصالح الشخصية لعيّنة من هؤلاء فيما بينها، حيث يزداد حينها ضرر المصلحة العامة، وتتعثر المشاريع والخطط التنموية كما حصل في مصر مؤخّراً حيث أدانت المحاكم أربعة نوّاب ووزيراً من الحزب الوطني .

ويدخل ضمن إطار هذا الفساد ايضاً عملية اختيار الوزراء والسفراء وممثلي القنصليات وكبار موظفي الدولة بطريقة مخالفة لمبدأ الكفاءة والفاعلية والنزاهة، بل على أساس الفئوية أو الحزبية أو المحسوبية، أو الطائفية، وما ينجم عن هذه الظاهرة من سوء استخدام للمال العام، وخير مثال من أرض الواقع حالياً في العراق في ظل العهد الجديد والواقع لا يحتاج إلى دليل أو برهان .

ت- المستوى الإداري (التنظيمي):- إن من أهم ممارساته الآتي :-

- **التراخي وعدم احترام وقت العمل** : عندما يتصرف الموظف بعدم مسؤولية تجاه الوقت أو بحسب تفضيل العلاقات فأنه بذلك يصرف وقتاً هو ملكاً للدولة فيلحق الضرر بالمراجعين من خلال سرقته لوقتهم وتأخيره إنجاز معاملاتهم، مما يؤدي إلى ظهور الفساد الإداري والمالي لان المراجع سيلجأ في مثل هذه الحالة إلى البحث عن مصادر غير قانونية لتمشية معاملته حتى قبل المراجعة.

- **امتناع الموظف عن تأدية العمل المطلوب منه**:- قد يمتنع الموظف أو يتهرب في بعض الأحيان من ممارسة الصلاحيات المخولة له وهذا ناتج عن عدم ثقة

الموظف بقدراته وخوفه من الوقوع في الخطأ وتحمل نتائجه مما يترك آثار سلبية وأزمة ما بين المواطن والموظف تقود إلى الفساد .

- **عدم تحمل المسؤولية :- إن تخوف الموظفين وعدم تحملهم للمسؤولية يدفعهم إلى تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين عدة أشخاص، لاعتقادهم أن زيادة عدد متخذي القرار يتناسب عكسياً مع احتمال التعرض للمسؤولية، على الرغم من أن قرار بعض المعاملات لا يتحمل على أساسه الموظف أي مسؤولية .**

7. **الفساد وفقاً للرأي العام : ويكن تصنيفه إلى الآتي :-**

أ- **الفساد الأبيض :-** ويعني استحسان العمل أو التصرف المعني من قبل الجمهور والموظفين العاملين في الجهاز الإداري على حدٍّ سواء واتفاقهم عليه بالكامل.

ب- **الفساد الأسود :-** ويشير إلى اتفاق الجمهور والموظفين العاملين في الجهاز الإداري على إدانة عمل أو تصرف رديء معيّن .

ت- **الفساد الرمادي:-** ويؤكد غياب الاتفاق بين الجمهور والموظفين العاملين في الجهاز الإداري حول العمل أو التصرف المعين، وهو يعني إن رجال الإدارة عندما يعتبرون تصرفاً ما (سيّئاً) قام به أحد الموظفين وأدّى بالتالي إلى فشل أو نجاح معين فانه سيكتسب في هذه الحالة لوناً أسوداً أو أبيضاً ...

أما إذا لم يحصل هذا العمل أو التصرف على قبول أو رفض كلي فانه يتخذ لوناً رمادياً .

8. **الفساد وفقاً للممارسة : ويكن تصنيفه إلى الآتي :-**

أ- **الفساد الروتيني :-** وهو الفساد الذي يصعب وضعه في إطار خرق القانون والإجراءات بل يمكن أن يمثل حالة فساد سلوكية وأخلاقية مثل دفع رشوة للموظف لتعجيل إنجاز المعاملات ضمن الأُطُر القانونية السلمية .

ب- **الفساد الناتج عن ممارسات غير أمينة للسلطة الممنوحة للمدير والموظف:-** ويدخل في إطار هذا الشكل من الفساد اعتبارات شخصية وتحيز حيث يتيح

تسهيل الإجراءات ومنح مزايا لمواطنين أو مستهلكين دون آخرين، وهنا نجد إن الموظف قد تجاوز حدود التصرف الأمني والنزيه والموضوعي في سلطات وظيفته .

ت- **الفساد المرتبط بمخالفة قانونية** أو تجاوز لإجراءات تشريعية أو ضوابط وقواعد عمل تدخل في إطار إساءة استعمال السلطات الممنوحة، حيث نجد حالات مخالفة صريحة أو ضمنية للقانون بهدف الحصول على مكاسب شخصية فردية أو جماعية .

9. الفساد وفقاً للغرض

حسب ما ورد في الندوة التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة بعنوان "الفساد في الحكومة Corruption in The Government" وطبقاً لهذا التصنيف فان الفساد يأخذ الأشكال الآتية :-

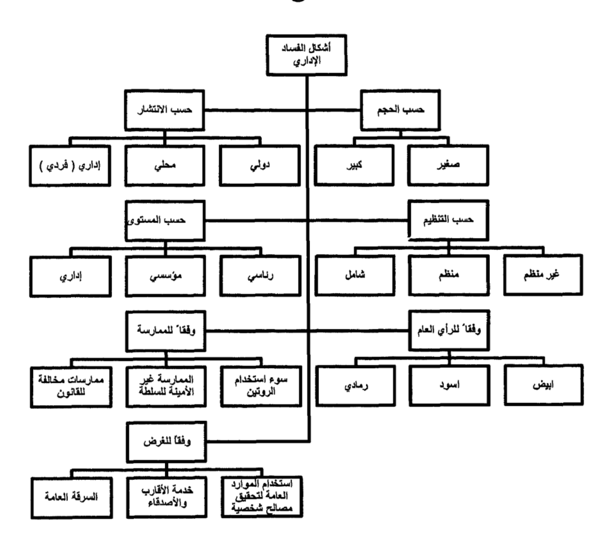
أ- الفساد الناتج عن استخدام الموارد العامة لتحقيق مصالح شخصية:-

ومن أمثلتها :- (التزوير في تقدير الضرائب وتحصيلها) (التدخل في مجرى العدالة) (إقامة مشروعات وهمية) .

ب- **الفساد الناتج عن خدمة الأقارب والأصدقاء:-** ومنها :- (انتهاك الإجراءات المتبعة لتحقيق مصلحة شخصية) و (التغاضي عن الأنشطة غير القانونية لصالح الأقارب والأصدقاء) و (تقديم تسهيلات غير مشروعة) .

ج-**الفساد الناتج عن السرقة العامة وتشمل** :- (التلاعب بالأسعار) (التلاعب بالرواتب والأجور) (التلاعب بنظم الحوافز والمكافآت) .

الشكل (1)يوضح هذه الأشكال :-



أشكال الفساد الإداري

مصادر الفصل الاول

أولاً: المصادر العربية

القرآن الكريم

1. أبو حمود، حسن (2002) "الفساد ومنعكسا ته الاقتصادية والاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 18، العدد الأول، مطابع دار البعث، دمشق .
2. الأعرجي، عاصم (1995) "دراسات معاصرة في التطوير الإداري – منظور تطبيقي"،ط1 ، دار الفكر، عمان.
3. الأعرجي، عاصم (1988) "نظريات التطوير والتنمية الإدارية" ، بغداد ، مطبعة التعليم العالي .
4. الأعرجي، عاصم (1985) "الفساد الإداري" مجلة الاقتصادي، العدد الأول، أيلول .
5. باش ، عياد محمد علي (2007) "التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للفساد الحكومي في البلدان النامية"، دليل الموظف النزيه ، مركز عشتار للتدريب الصحفي، بابل ط2.
6. البعلبكي، منير (2005) "قاموس المورد القريب" انكليزي-عربي، دار العلم للملايين .
7. باولو، مورو (1998) "الفساد : الأسباب والنتائج"، التمويل والتنمية، مارس، القاهرة .
8. الجابري، سيف راشد والقيسي، كامل صكر (2005) "كيف واجه الإسلام الفساد الإداري" ط1، دائرة الأوقاف والشؤون الإسلامية ـ دبي .
9. الحمش، منير (2006) "الاقتصاد السياسي : الفساد ـ الإصلاح ـ التنمية" منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق .
10. حكمت، طاهر (1995) "الدور التشريعي في مكافحة الفساد"، ندوة بعنوان "نحو إستراتيجية لمكافحة الفساد" ؟ وزارة التنمية الإدارية، عمان، الأردن.
11. الخطيب، احمد شفيق (2006) "معجم المصطلحات العلمية والفنية والهندسية" ، الجديد المصور، انكليزي – عربي .

12. خير الله، داود (2004) "الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها – من كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت .

13. دليل الموظف النزيه (2007) مركز عشتار للتدريب الصحفي، بابل، العراق.

14. داغر، منقذ محمد (1997) "جرائم الفساد الإداري في الإدارة العامة العراقية وعلاقتها بالخصائص الفردية والتنظيمية لمرتكبيها في منظماتهم للمدة (1992-1996)"، من بحوث المؤتمر العلمي السادس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المنعقد للفترة (22-23) تشرين الأول .

15. الذهبي، جاسم محمد والعزاوي، نجم عبد الله (2005) "مبادئ الإدارة العامة : منظور استراتيجي شامل" مكتب الجزيرة للتحضير الطباعي والاستنساخ، ط1 . بغداد .

16. الذهبي، جاسم محمد (2001) "التطوير الإداري – مداخل ونظريات، عمليات وإستراتيجيات"، مكتب الجزيرة للتحضير الطباعي والاستنساخ ، بغداد .

17. الرازي، محمد أبي بكر عبد القادر (1983) "مختار الصحاح"، دار الرسالة ، الكويت.

18. سالم، عماد عبد اللطيف (2001) "غسيل العملة بين الاستخدام السياسي للمفهوم ووظيفة الاقتصاد"، مجلة الحكمة، السنة الرابعة، العدد (19) بغداد.

19. صالح، محمد فالح (1994) "إدارة شؤون الأفراد – عرض وتحليل" دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان .

20. ضياء الدين، علي (1998) "الفساد السياسي والبلاد المتخلفة، مجلة قضايا عربية، العدد (3):

21. عبود، سالم محمد (2007) "ظاهرة غسيل الأموال"، دار المرتضى للطباعة والنشر، بغداد.

22. عبد الفضيل، محمود (2004) "مفهوم الفساد ومعاييره"، مجلة المستقبل العربي، المجلد (27) العدد (309) تشرين الثاني، بيروت .

23. عبد الفضيل، محمود (1999) "الفساد وتداعياته في الوطن العربي"، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد (5) بيروت .

24. الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2008) "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)" دار وائل للنشر، ط 2، عمان .

25. الكبيسي، عامر (2000) "الفساد الإداري : رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة"، المجلة العربية للإدارة، مجلة (20) العدد(1) حزيران.

26. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2004) "الفساد في الحكومة "تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية، مركز التنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية في الأمم المتحدة، ترجمة د.أحمد أبو شيخه.

27. المجلسي، الشيخ محمد باقر (2001) "بحار الأنوار"، المجلد 18، دار التعارف للمطبوعات، بيروت، لبنان .

28. المعجم الوسيط (1973) المجلد الثاني، دار إحياء التراث .

29. نجم، نجم عبود (2000) "أخلاق الإدارة في عالم متغير"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.

30. يسوعي، الأب لويس معلوف (1970) "المنجد في اللغة والأدب والعلوم"، المطبعة الكاثوليكية، دار المشرق، بيروت .

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Block، A. (1996) " American Corruption and The Decline of Progressive Ethics " Journal of Low and Society، vol.23.
2. Caiden، Gerald E. & Caiden، Naomi J. (1997) " Administrative Corruption. Public Administration Review. Vol. May–June.
3. Defiler، M.(1995)"Corruption and Justices" Journal of Criminal Justices، vol.23.
4. UNDP، (2004) Anti-Corruption . 2009 /6 /17 تاريخ الدخول .
5. UNDP (2004) "Governance for Sustainable Human Development"، Op. Cit.، pp. (4–5).
6. Weiskittle، P. (2006) " Some Leadership Definitions، Business Leadership Review vol.3.No.1. http:// www.mbawr /d.com. b/article. تاريخ الدخول 2009 /5 /14
7. Werner، Simch (1993) " New Direction in The Study of Administrative Corruption، Public Administration Review، vol. 43، March / April.
8. Werner، Simpson B; (1983) "New Directions in the Study of Administrative Corruption"، Public Administration Review، Vol. 43، NO. 2.

العوامل المساعدة على الفساد الإداري

توطئة foreword:-

هناك العديد من العوامل المساعدة على الفساد الإداري وكذلك منافذ متعددة يدخل من خلالها إلى مختلف مفاصل الدولة والمجتمع، إذا ما وجد المجال أو المناخ الملائم أو الخصب الذي يتيح للمنظومات الفاسدة وقياداتها فرصة تحقيق أهدافها المنحرفة واللااخلاقية على حساب الأهداف العامة للدولة والمجتمع، ومن بين أهم العوامل المساعدة على الفساد الإداري ما يأتي :-

أولاً: العامل السياسي

يتمثل في ضعف المؤسسات السياسية وعدم كفاءتها في إضفاء الهيبة على الدولة وأجهزتها، وفرض الرقابة على الأجهزة التنفيذية، وهذا ما يحدث غالباً في حالة غياب السلطة التشريعية وغياب الحياة الديمقراطية التي يسود في ظلها ويترسخ مبدأ محاسبة الوزراء وسحب الثقة منهم، ففي الدول النامية يعد فساد القادة السياسيين من اخطر أنواع الفساد الإداري، وإذا ما كانت القيادة السياسية فاسدة فان ذلك الفساد يستشري وينتشر إلى المستويات التنفيذية الأخرى، وبالتالي سوف تتمكن السلطة السياسية الفاسدة من السيطرة على الثروات والممتلكات العامة ومن اقرب الأمثلة على ذلك شاه إيران السابق وهيلاسلاي في الحبشة .

ولما كان الأمر يتعلق بالقيادة السياسية فان الفساد يبقى سرياً وهمساً ولكن أمره يستفحل بسرعة يوماً بعد يوم دون أن يكون خاضعاً للمناقشة، وهو أكثر وضوحاً إذا كان الحكم متوارثاً بين الأجداد والأحفاد . أما في الدول المتقدمة التي تدعي الديمقراطية وتعتمد التصويت في اختيار قادتها فيبدأ المرشحون بشراء الأصوات وإعطاء وعود كاذبة وبرّاقة للمواطنين ويبدؤوا بعد نجاحهم وفوزهم بالانتخابات بإتباع مختلف السبل، الوسائل المشروعة وغير المشروعة لتعويض ما فقدوه من مبالغ خلال حملاتهم الانتخابية، وبذلك تصبح المراكز القيادية مركزاً للفساد، وهذا هو

السبب في الفضائح التي حـدثت وتحـدث بـين الحين والآخـر في الولايـات المتحـدة وبريطانيا وايطاليا وغيرها .

ثانياً: العامل الاقتصادي

تتباين القنوات في هذا العامل وتختلف أنواعها طبقاً لطبيعة الفلسفة التي يقـوم عليها المنهج الاقتصادي المتبع ومن أهمها الآتي :-

أ- التوزيع غير العادل للـدخول والثـروات فيحـدث التبـاين الطبقـي الـذي يمكّـن الأغنياء من السيطرة على الفقراء وإفسادهم .

ب- الانفتاح على الشركات الاقتصادية والتجارية المتعددة الجنسيات وتمكنها من فتح مكاتب ووكالات لها مما يجعلها أكثر قدرة على إنشاء منافـذ تسـيطر مـن خلالهـا على متخذي القرارات .

ج- اعتماد وتبني سياسات اقتصادية مرتجلة في الاستيراد والتصدير وتحديد الإعفاءات والتسهيلات مما يؤدي إلى إحداث الخلل في القطاعـات الإنتاجيـة والاسـتهلاكية وتهيئة الجو لاستغلالها وإساءة تطبيقها .

د- إبقاء سياسات الرواتب والأجور كمـا هـي وعـدم تعديلـها أو إعـادة النظـر بهـا لتواكب التغيرات الاقتصادية ومسـتويات غـلاء المعيشـة والأسـعار ممـا يجعلـها عاجزة عن توفير الحد الأدنى من العيش الكريم، الأمر الذي يسهل الرجـوع إلى الأساليب والوسائل غير المشروعة .

هـ- السياسـات المتعلقـة بالضـرائب والرسـوم وجبايتهـا لهـا تـأثير بـالغ في العدالـة الاجتماعيـة، وهـي الـتي تسـبب الخلـل في التـوازن بـين الحقـوق والواجبـات، فالسياسات التي تلاحق صغار الموظفين وتجبرهم على دفع ضرائب على رواتب لا تسد رمقهم ولا تلبي احتياجات عوائلهم وتتبـاطىء في جبايـة الضـرائب مـن الأغنياء، مثل هذه السياسات تساعد دون أدنى شك على شيوع الفساد، وتزيـد من تأثير المنظومات الفاسدة .

و- الأسواق السوداء والأسواق الحرة، التي تسوق فيها البضائع الثمينة والنادرة هي الأخرى يمكن أن تكون عاملاً مساعداً في استشراء ظاهرة الفساد فيما إذا كانت عملياتها ونشاطاتها بعيدة عن سيطرة وتأثير الجانب العلمي والقانوني في إدارتها والرقابة عليها، وبالتالي تلعب المنظومات الفاسدة فيها وقياداتها دوراً مؤثراً وفاعلاً في تحقيق مصالحها وأهدافها على حساب الأهداف والمصالح العامة .

ثالثاً: العامل الأمني والعسكري

تلعب الأجهزة العسكرية دوراً بارزاً في حدوث الانقلابات العسكرية وتغيير أنظمة الحكم، وبالمقابل تلعب دوراً بارزاً في إشاعة الأمن والاستقرار في المجتمع والدولة، فمعظم الانقلابات العسكرية في الدول النامية تضع في سلّم أولوياتها محاربة الفساد ولكن سرعان ما يتبين عجز تلك الأجهزة عن تحقيق ذلك فيحدث انقلاب آخر وهكذا، وبذلك يشيع الفساد وينتشر ليس داخل هذه الأجهزة فحسب وإنما داخل أجهزة الخدمة المدنية وغيرها، ومن المبررات التي تجعل المؤسسة العسكرية مرشحة لهذا الدور متجاوزة هدفها في ضبط الأمن والنظام عدة عوامل أهمها الآتي:-

أ- علاقة المؤسسة العسكرية بالقيادة السياسية وقربها من مركز اتخاذ القرار ومعرفتها بالتصرفات الشاذة .

ب- امتلاك المؤسسة العسكرية القوة الفعلية في تنفيذ إرادتها .

ج- التركيز على المؤسسة العسكرية من قبل أجهزة الاستخبارات للقوى المعادية، ثم فرص التدريب التي تتاح للعسكريين دون غيرهم .

د- كبر حجم المؤسسة العسكرية وسعتها يتيح لها الفرصة في ممارسة الفساد بعيداً عن رقابة الأجهزة الرسمية الأخرى نتيجة للطابع السري في المؤسسة العسكرية .

هـ- الغطاء السيادي لأجهزة الأمن والسلطات الخاصة والتي يتمتع بها العاملون في هذه المؤسسات ثم الأساليب والأدوات التي يتمتع بها هؤلاء قد تحرفهم عن جادة الصواب نحو الانحراف .

و- تلعب الأجهزة الأمنية ورجال الشرطة وقوى الأمن الداخلي دوراً كبيراً في ملاحقة الفاسدين والمجرمين والإحاطة بخيوط الفساد وعناوين المفسدين وسوابقهم، فإذا فسدت القيادات الأمنية تصبح تلك القيادات مصدراً للفساد والتخطيط له .

رابعاً: العامل التشريعي والقانوني

يبرز الفساد هنا عندما تكون تشريعات الدولة وقوانينها منفذاً للفساد، أو أن تكون هيئاتها القضائية كذلك، فالقوانين لاتشرّع إلا لحماية المصلحة العامة، ومهمة القضاء دون أدنى شك هي رفع الظلم عن الناس والعمل على سيادة القانون، ومن بين أوجه الفساد في هذا المنفذ هي المظاهر الآتية :-

أ- السكوت على النصوص القانونية التي تشجّع المواطنين والموظفين على الفساد وعدم العمل على تعديلها أو تبديلها أو إلغائها .

ب- المحاباة في تفسير النصوص القانونية لصالح بعض الفئات مما يؤدّي إلى الفساد وإثارة الأحقاد .

ج- التساهل مع المحالين للقضاء بتهم الفساد الإداري والاعتداء على الأموال العامة .

د- تمسّك السلطة القضائية بالإجراءات الروتينية واعتماد الإجراءات البدائية في التحقيق وتخلفها عن مواكبة المستجدّات التي تستخدمها عصابات الفساد ومنظوماته مما يجعل الأبرياء يتحملون دفع الثمن حتى تثبت براءتهم .

هـ- قد يفلح المتورطون في جرائم الفساد في تجنيد بعض القضاة أو الحكام ليتولّوا حماية الجناة والمجرمين مقابل إغراءات مادية، وهذه لو حصلت تعد من أخطر المنافذ للفساد الإداري .

و- قد تتولّى بعض مكاتب المحاماة الدفاع عن المتهمين بجرائم الفساد مقابل مبالغ طائلة جداً ليحكموا ببراءتهم سلفاً، وقد يكون ذلك باتفاق بعض القضاة والمحامين معاً أو نتيجة توسط بعض القضاة السابقين في القضايا الإجرامية .

خامساً: العامل الاجتماعي

لا تعمل الأجهزة الإدارية في فراغ وإنما تعمل في بيئة تؤثر وتتأثر بها، فالبيئة الخارجية المحيطة بالأجهزة الإدارية مثلاً تؤثر في سلوك العاملين، فالعادات الموروثة والعلاقات السلبية تفرض نفسها من خلال التعامل اليومي للمراجعين في تعاملهم مع الأجهزة الإدارية والعاملين فيها، ومن المتغيرات الاجتماعية التي تسهم في ممارسة الفساد الآتية :-

أ- توظيف الانتماءات الإقليمية والعشائرية والطائفية في الضغط على الإداريين لتحقيق مزايا بغير وجه حق كالتعيين أو منح وكالات أو إرساء المقاولات أو الحصول على إجازة ما ..الخ .

ب- شيوع الوساطة واستغلال ذوي النفوذ لنفوذهم وعلاقاتهم الشخصية واللارسمية في التأثير على المعاملات الرسمية التي تتعارض مع القوانين وتمشيتها .

ج- التأثير السلبي لبعض العادات الاجتماعية على سلوك الإداريين كالإسراف في الإنفاق والهدر في المواد والاستهانة بالوقت وعدم الاهتمام بممتلكات الدولة والحفاظ عليها .

د- تشبث بعض الموظفين والمواطنين بالأمثلة الشعبية الخاطئة كمثل قطع الأعناق ولا قطع الأرزاق ....الخ .

هـ- يتسبب الجهل والفقر في جعل بعض المواطنين يقدمون على التحايل والتزوير وتقديم المعلومات الكاذبة مما يجعل الموظفين يتخذون قرارات لصالحهم وفيما بعد يتضح كذبهم .

سادساً: العامل القيمي (الأخلاقي)

عندما تغيب الأخلاق والقيم فإن الفساد سوف ينتشر ويعم أرجاء البلاد والعباد، وقديماً قيل (إذا لم تستحِ فأفعل ما شئت) والأدهى من كل ذلك أن الذي يغرق إلى (منخريه) في الفساد، يصر على أنه هو المصلح وغيره هم المفسدون {ألا

إِنَّهُمْ هُمُ الْمُفْسِدُونَ وَلَـكِن لاَّ يَشْعُرُونَ } (البقرة،12) كما أنه يجد من يدافع عنه من (المخنثين) وأشباه الرجال ولله في خلقه شؤون .

صور أو مظاهر الفساد الإداري المحلّي

تتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة من السلوكيات والمظاهر التي يقوم بها بعض من يتولون المناصب العامة، والتي تتنوع ولكن بعضها أكثر استشراء من البعض الأخر.

ولكن سنحاول استعراض اكبر قدر معروف ومحسوس من مظاهر الفساد الإداري، وإن التسلسل الآتي، يعتمد على أهمية الصورة ومدى انتشارها وعلى النحو الآتي :-

1- **الرشوة** Bribery :-

إن لغة "الرشوة" مشتقة من "الرشاء" وهو الحبل الذي يستعان به لإخراج الماء من البئر، أو "الحجر" الذي يوضع في فم المتكلم لمنعه من النطق، وهكذا تعتبر الرشوة وسيلة للوصول إلى هدف شخصي، أما المعنى الفقهي الديني فيشير إلى أن الرشوة هي ما يعطيه شخص معني لصاحب سلة أو قاضي، يسمّى الموظف الذي يستلم الرشوة "المُرتَشي" أما دافع الرشوة "الراشي" وفي حال وجود شخص ثالث وسيط بينهما يسمى "الرائش" (الكبيسي، 2000) .

"ولابد من الإشارة إلى أن الرشوة ممكن أن تقدّم بشكل نقدي أو بشكل عيني وممكن أن تقدم بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال الأصدقاء أو المقرّبين جدّاً من الموظّف مثل الزوجة والأبناء لغرض التمويه وعدم لفت الانتباه" .

وتجدر الإشارة إلى انه كثيراً ما يكون هناك خط غائم فيما بين الرشوة غير المشروعة والتبرعات السياسية المشروعة، ففي الولايات المتحدة الأميركية، تتجلّى هذه الصورة في الحالات إلي يتم فيها اختيار المتعاقدين على أساس تبرعاتهم للحملات الانتخابية (عادة ما تكون قانونية) على طول الطريق من البلديات صعوداً إلى الحكومة الاتحادية .

وعليه يمكن القول بأن الرشوة هو" قيام الشخص بدفع أموال نقدية أو عينية إلى شخص آخر بقصد قيام الشخص الثاني بتفضيل الأول على آخرين، أو قيامه بالتجاوز على الأنظمة أو القوانين بهدف انجاز ما يريد الأول". ومما تقدم يتبين أن أهم الدوافع من وراء دفع الرشوة هي (ضمان المواطن إنجاز معاملته بأقصر وقت ممكن وبأقل جهد، إنجاز معاملة لا تتوفر فيها الشروط القانونية).

وضمن السياق ذاته نرى إن أسباب بروز الرشوة" واتساع نطاق تداولها يعود إلى جملة من العوامل من أهمها (تعقيد الإجراءات الإدارية وسوء استخدام الروتين، التطبيق غير العملي وغير المنطقي للتعليمات واللوائح، طول الذيل الإداري لبعض الأجهزة الإدارية، غياب الأدلة التنظيمية التي ترشد المواطن إلى خطوات انجاز المعاملة مما يؤدّي ذلك إلى خضوعه لاجتهادات وضوابط بعض الموظفين والتي غايتها وضع العراقيل أمام إنجاز المعاملة) إن جملة الأسباب المذكورة أعلاه تجعل المواطن أمام خيار دفع الرشوة ضماناً" لسرعة الإنجاز وتقليل الوقت والجهد المصروف، فضلا عن إن اخطر ما في "الرشوة" أنها حازت على مشروعية شبه رسمية، وحتى في الثقافة الشعبية حازت على قدر معتبر من قبول العامة وتكاد أن تصبح. واحدة من ملامح الدول النامية عموماً".

وتجدر الإشارة هنا إلى إن من المعايير الهامة التي أقرها الإسلام المبدأ الاقتصادي الذي يقرر المساواة بين الأجر والإنتاجية، حتى لا يكون هناك إثراء بلا سبب، ولا يكون هناك غبناً في الأجر، وهي من صور الفساد في المجتمعات المعاصرة، فعندما يعرف الفرد مقدماً أن الأجر الذي سيتقاضاه يعادل إنتاجيته الحقيقية (الإنتاج الحدي النقدي/ مستوى الأسعار أو سعر المنتج الذي يساهم فيه) فإن جهده واهتمامه سينصرف إلى زيادة إنتاجيته بهدف زيادة أجره، وإذا اختل هذا المبدأ فإن الحرص على الحصول على المال من مصدر آخر غير العمل سيزيد وسيشتهر حصول الأفراد على دخول لا تستند إلى العمل، ولهذا فإن الإسلام أقر مبدأ المحاسبة للعمال وسؤالهم عن مصدر هذا المال حيث أن ثروة الفرد في الإسلام إما أن تأتي من الإرث أو مدخراته المتراكمة، وقد روى عن النبي الأكرم (صلى الله عليه وآله وسلم) أنه استعمل رجلاً على الصدقات، فلما جاء قال هذا لكم وهذا أهدى إلى فقام عليه السلام خطيباً

فحمد الله وأثنى عليه وقال " ما بال العامل نبعثه فيجيء فيقول هذا لكم وهذا أهدى إليَ، ألا جلس في بيت أمه أو أبيه فينظر أيهدى له أم لا، لا يأتي أحد منكم بشئ من ذلك إلا جاء به يوم القيامة، إن كان بعيراً فله رغاء أو بقرة فلها خوار أو شاة، اللهم هل بلغت، اللهم فاشهد ".

2- **الوساطة والمحاباة** Wasta & Favoritism :-

وهي مظهر شائع في الدول النامية بالذات وان كانت الدول المتقدمة لا تخلو منه ايضاً، وقد يكون مستمدّاً من مكانة الشخص الاجتماعية أو السياسية، فيصبح قادراً على توجيه قرارات الآخرين بشكل يتناسب مع مقاصده وأهدافه متجاوزاً القوانين والأنظمة ليعطي الحقوق لغير أصحابها ومنع مزايا لفئات دون أخرى .

أما المحاباة فهي تساهل الموظف مع أقاربه ومعارفه على حساب الأنظمة والتعليمات التي تحكم سير عمله أو أن يعطيهم الأولوية في إنهاء معاملاتهم والاستفادة من خدمات دائرته قبل غيرهم .

ويمكن الإشارة إلى بعض الملاحظات حول الوساطة والمحسوبية وكالآتي :-

أ- هناك قناعة لدى الغالبية العظمى من الناس بان الوساطة والمحسوبية تشكل نوعاً من الفساد الإداري يجب التخلص منه إلا أن هناك قناعة موازية بالحاجة إلى الوساطة لغرض تسهيل انجاز الأعمال والمعاملات .

ب- رغم عدم القناعة بالوساطة والمحسوبية إلا أن الأغلبية يتوسطون ويوسطون ويقبلون الوساطة.

ج- تشكل الوساطة للأصدقاء والآخرين مدخلاً لزيادة النفوذ والاندماج مع المجتمع وتحسين العلاقات مع الناس وهذا يعطي للشخص الذي يقوم بالوساطة دوراً اجتماعياً ووجاهة وهيبة بين الناس وهذه إشكالية يجب معالجتها .

د- رغم القناعة إن المعاملات في الجهاز الحكومي يمكن أن تنجز دون وساطة لكن فقدان الثقة بالجهاز الإداري الحكومي وكفاءته تصبح مبرراً للجوء للوساطة .

ه- لعل أهم أسباب اللجوء إلى الوساطة والمحسوبية هو غياب الديمقراطية والتخلف الإداري والعشائرية والشكلية والأفق الضيّق في التعامل .

3- سوء استغلال السلطة أو المنصب العام:-

تعرف السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها والمحاسبة عليها ويوجد في السلطة جانبان أولهما ضرورة امتلاك القوة من مصادر مختلفة والأمر الأخر هو النفوذ أي قدرة التأثير على الآخرين (العتيبي، 2002) .

كما وتندرج تحت هذا المظهر من الفساد الإداري العديد من الأنماط السلوكية الفاسدة مثل الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت تسميات مختلفة وعدم الالتزام بمواعيد العمل وعدم الاستغلال المناسب لوقت العمل، وكشف أسرار العمل، والتهاون في أداء المهام المنوطة بهم، والتقصير في تحقيق أهداف المنظمة وخدمة المواطنين، والإهمال المقصود للمعدّات والأدوات المستخدمة في العمل، وكذلك التعسّف والتشدد ومنح المزايا والهبات دون وجه حق أو التغاضي عن أخطاء المقرّبين والتساهل معهم .

4- الاختلاس والسرقة والاحتيال embezzlement ، stealing، -:deception

هو من قبيل السطو على النقود أو أشياء أخرى ذات قيمة تعود إلى المال العام من قبل أناس رسميين يعمدون إلى إساءة استغلال مواقع المسؤولية التي يتحمّلونها (بوعشة،2007).

لاكتنا لا نتفق مع (بوعشة) بخصوص مفهوم الاختلاس والسرقة، إذ أننا نرى بأن السرقة هي " قيام الموظف بسرقة أموال نقدية أو عينية من التي ليست تحت مسؤوليته وإنما تحت مسؤولية آخرين . أما الاختلاس فيعني قيام الموظف بسرقة أموال نقدية أو عينية من التي تحت مسؤوليته أو التي في ذمته (مثل أمين المخزن والمحاسب) عن طريق التلاعب والتزوير أو التحريف بالسجلات أو القوائم الخاصة بها .

وتجدر الإشارة إلى كلام سيد البلغاء والفصحاء أمير المؤمنين علي ابن أبي طالب (عليه السلام) حين صنف السارق بقوله " السارق صنفان، سارق لمهنة،

وسارق لحاجة، أما السارق لمهنة فتقطع يده، وأما السارق لحاجة فيقطع رأس السلطان". وأما بالنسبة للاحتيال فهو السلوك الوظيفي الفاسد الذي اخذ يحظى بالاهتمام الواسع لخطورته وأثره في نشاط وعمل المنظمات العامة والخاصة والذي عُرف بأنه "استخدام شخص وظيفته في تحقيق الثراء لنفسه من خلال سوء الاستخدام المتعمّد واستغلال موارد وموجودات وأصول المنظمة التي يعمل بها لتحقيق مصالحه الشخصية" (المفتشون المعتمدون لحالات الاحتيال في الولايات المتحدة، تقرير 2002).

5- **التهرب الضريبي والجمركي** taxry elud :-

ويقوم بمثل هذا السلوك الفاسد رجال الأعمال فهؤلاء يدفعون الرشاوى للمسؤولين الحكوميين بغية حصولهم على تخفيض ضريبي أو إعفاء ضريبي لفترة طويلة نسبياً، أو تخفيض الرسوم الجمركية أو إعفائهم من دفع الرسوم وفق استثناء أو تلاعب على القوانين .

6- **التواطؤ** collulde :-

هو قيام الموظف بتقديم التسهيلات والإغراءات من اجل قيام الآخر أو الآخرين بارتكاب العمل غير المشروع كما في قيام موظف المخزن بترك باب المخزن مفتوحاً ليسهّل للآخرين سرقته، فهو مشارك في السرقة كمتواطئ (Pope، 2000).

7- **التآمر** conspire :-

هو اشتراك الموظف في التخطيط لارتكاب عمل غير مشروع، فمثلاً موظفان يخططان لاختلاس مبالغ من الشركة التي يعملان فيها، ولكن احدهما فقط قام بالتنفيذ، فان الأخير متهم بالاختلاس والتآمر، بينما الأخر متهم بالتآمر من اجل ارتكاب جريمة الاختلاس، والتآمر في الغالب صعب كشفه وإثباته إلا في حالة قيام احد المتآمرين بالاعتراف .

8- **التزوير** forgery :-

وهو يتضمن تغيير الحقائق وتبديلها واختلاقها عن طريق التلاعب بالمستندات وتغيير محتوياتها فضلا عن الحذف و تغيير الأرقام وتحريف الكلمات وتبديل الأسماء

وتقليد الأختام الرسمية والتلاعب بالتواريخ وتقليد تواقيع المسؤولين أو تزوير واختلاق وثائق على غرار الوثائق والأوراق الرسمية والمستندات الحكومية والأوراق الثبوتية والهويات الشخصية والشهادات الجامعية وغيرها .

9- **الابتزاز** blakmail :-

هذا النوع من الفساد الإداري يمارس من قبل الإداريين والعاملين وخاصة في الأجهزة التي تمارس أنشطة سيادية مثل الأجهزة الأمنية بكافة أنواعها واللجان الانضباطية ولجان التفتيش والرقابة على الأسعار والمسؤولين في الجمارك وغيرها وعادة ما تدفع هذه المبالغ تحت التهديد لدفع الضرر الجسدي أو النفسي أو الإساءة إلى السمعة وهي تدخل في إطار تلفيق التهم فالبريء يدفع ثمناً باهظاً لسمعته وإنسانيته وحريته والتي يفترض أن لا يدفعها لكونه بريئاً.

وتجدر الإشارة إلى أن الأجهزة التي تمارسه غالباً ما تكون هي المسؤولة عن حماية الناس وأموالهم .

10- **الغش والتدليس** cheat :-

قال رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلّم) "من غشّنا فليس منّا" (صدق رسول الله) . لقد حرمت القوانين السماوية والوضعية هذا السلوك المنحرف وفرضت عقوبات عليه، حتى إن بعض هذه العقوبات يصل إلى العزلة والقطيعة للشخص الممارس للغش، وفي الحياة العملية والعلاقات بين الشركات نجد حالات لغش تجاري وصناعي وحين يتجسّد في التلاعب بتركيبة ومكونات المواد ومحتويات المنتجات على اختلاف أنواعها وكذلك يشمل الغش في الأوزان والمكاييل والأسعار والعمولات ...الخ، ومن الملاحظ إن حالات الغش لا تشمل ميدان التجارة وحده بل في اختصاصات أخرى مثل الطب والمحاماة وأساتذة الجامعات والمهندسين والسياسيين والعسكريين وغيرهم .

11- **للحصول على منفعة حكومية** governmentalety utility:-

عندما تكون الحكومة مشترية أو متعاقدة ، تكون هناك أسباب عديدة لرشوة المسؤولين، فأولاً قد تدفع شركة ما لكي تدرج في قائمة مقدّمي العطاءات المؤهلين، وثانياً قد تدفع الشركة لكي تجعل المسؤولين يضعون شروط العطاءات بشكل يجعل الشركة الفاسدة هي المرد الوحيد المستوفي للشروط ، وثالثاً قد تدفع الشركة حتى يقع عليها الاختيار للفوز بالعقد، واخيراً ما أن يتم اختيار الشركة فقد تدفع للحصول على أسعار ضخمة أو لكي تتحايل على الإهمال في الجودة .

وكثيراً ما تبيع الحكومات سلعاً أو خدمات بأقل من أسعار السوق وكثيراً ما توجد أسعار ثنائية، سعر حكومي منخفض وسعر سوق حر أعلى، وحينئذٍ تدفع الشركات الرشاوى للمسؤولين للتوصل إلى الحصول على الإمدادات الحكومية الأرخص من سعر السوق، ففي الصين مثلاً تباع الكثير من المواد الخام بأسعار الدولة المُدعمة وبأسعار السوق الحرّة على حدٍ سواء والبراطيل شائعة هناك .

12- **الحصول على وظيفة حكومية** governmentalety job:-

عندما يصبح الفساد متغلغلاً في المجتمع، تصبح الوظائف والمناصب حسب موقعها في الجهاز البيروقراطي من الأصول الثمينة، وهنا ينشأ طلب مشتق على الوظائف والمناصب الحكومية أي يصبح لكل موقع (ثمن) يناسب المكانة الوظيفية، وحسب المكان الجغرافي الميداني، والأخطر من ذلك إن هذه الحالة قد لا تقتصر على الوظائف الحكومية، بل قد تصل إلى انتخاب ممثلي الشعب في المجالس المحلّية والنيابية.

13- **تفويض الصلاحيات لموظفين غير كفوئين مع العلم المسبق بعدم كفاءتهم:-**

وهو يشمل مجمل الممارسات المتعلقة بوضع الشخص الغير المناسب في موقع إداري مهم وكذلك وضع المؤهلين في غير أماكنهم التي يفترض أن يكونوا قد أهّلوا من أجلها، إن هذا الإجراء المتعمد يمكن أن يؤدّي إلى حالات فساد كبير أخرى يمكن أن تعمم وتشل من قدرة الموارد البشرية في أي مجتمع من المجتمعات وتمنعها من القيام بدورها في تنمية قدرات المنظمات العامة منها والخاصة .

14- التستر على الفاسدين الكبار:-

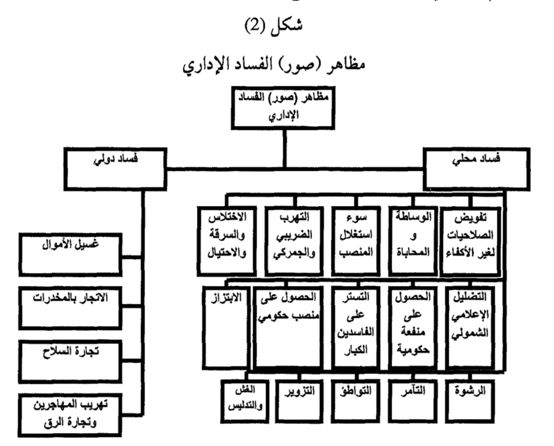
تحصل هذه الحالة عندما توفر الحماية لمسؤولين متنفذين عند ممارستهم نوعاً أو آخر من أنواع الفساد الإداري ويتم إظهار الأمر وكأن المتورطين هم من المسؤولين الأقل مرتبة وظيفية .

15- التضليل الإعلامي الشمولي:-

إن ممارسات وسائل الإعلام يمكن أن تكون بشكل تحريف حقائق وهدم القيم وتكريس حالة التخلف الثقافي والفكري ومصادرة الحرية وشيوع مبدأ عدم المساواة، وتؤدّي بالتالي إلى اهتزاز قواعد العدالة الاجتماعية في المجتمع وتؤدّي إلى فساد مضاعف واسع النطاق، ويمكن أن يكون الفساد الإعلامي بالتواطؤ أو حجب المعلومات أو تقريعها باسلوب هامشي بحيث يداري موقع الفاسدين الوظيفي أو نفوذهم السياسي . والشكل (2) يوضح مظاهر (صور) الفساد الإداري .

شكل (2)

مظاهر (صور) الفساد الإداري



خصائص الفســاد الإداري

هناك خصائص عديدة يتميز بها الفساد الإداري أهمها الآتي :

1- السرية secrecy:-

تعد السرية من أهم خصائص الفساد الإداري، بسبب ما يتضمنه من ممارسات غير مشروعة من وجهة النظر القانونية أو المجتمعية أو ربما الاثـنين معـاً، وهـي سمـة مرافقة للفساد الإداري في اغلب الأحيان إلا انه من الممكن أن تصبح ممارسة الفسـاد مألوفة في حالة استشراء بعض مظاهر الفساد الإداري في المجتمع وتعايشه معهـا حتـى تصبح شيئاً عاديّاً غير مستهجن وهذه المرحلة تعد من اخطر المراحل على المجتمع .

2- يتضمن أكثر من شخص واحد:-

إن الفساد الإداري في الغالب وليس دائماً يتضمن أكثر مـن شـخص واحـد، كما تكون هناك علاقة تبادلية للمنافع والالتزامات بين أطراف العملية .

3- سرعة الانتشار diffuse speed:-

فهو كالسرطان ينخر أعضاء الجهاز الإداري تدريجياً إذا وجـد البيئـة الملائمـة، حيث يزداد نفوذ الفاسدين وسلطتهم مما يعطيهم القوة للضـغط علـى سـائر الجهـاز الإداري كما إن هذه الخاصية لا تقتصر على حدود الجهاز الإداري بل لها سمة عاليـة أي انه قابل للانتقال من دولة إلى أخرى خصوصاً في ظل العولمة .

4- مرتبط بمظاهر التخلف:-

يترافق وجوده بأحيـان كـثيرة بـبعض مظـاهر التخلـف الإداري، مثـل تـأخير المعاملات، وسوء استغلال الوقت وغيرها من المشاكل التي تشكل الأرضـية الخصـبة للفساد الإداري مما يؤدّي إلى ظهـور شـعور عـام لـدى العناصـر الصـالحة في الجهـاز الإداري بعدم الراحة وفقدان الحافز للعمل الجاد وخوفهم من أذى العناصر الفاسـدة خاصة فيما إذا كانوا من أصحاب القرار، وهذا ما يؤدي إلى حمايـة المنحـرفين وعـدم كشف انحرافاتهم أو التقليل من خطورتهم والآثار الـتي يمكـن أن تترتـب مـن جـرّاء

ممارساتهم الفاسدة، التي يمكن أن تمتد إلى خارج الجهاز الإداري لتؤثر على المجتمع ككل .

أسباب الفساد الإداري cause Administrative Corruption

يعد الفساد الإداري في نظر الجميع ظاهرة مرفوضة يجب معالجتها والتخلص منها وحماية المجتمع من آثارها السلبية وشرورها، ولكن لكي تكون المعالجة فعّالة وشاملة يفترض معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور واستشراء حالات الفساد الإداري، لذا تجدر الإشارة إلى أن هناك تعدد ملحوظ كما هناك بعض التناقض والتباين في تحديد أسباب الفساد الإداري بين الكتّاب والباحثين المختصّين في هذا المجال، فينقسم الباحثين في هذا الخصوص إلى عدّة مجاميع حسب آرائهم، حيث يمكن تقسمها إلى الآتي :-

أولاً : أسباب حضرية

تشير إلى وجود فجوة بين القيم الحضرية للمجتمع من جهة وبين قيم وقواعد العمل الرسمية المعتمدة في أجهزة الدولة الإدارية التي غالباً ما تكون مقتبسة من أصول أجنبية، فحالات الفساد الإداري التي تبرز داخل تلك الأجهزة مخالفة لقيمة وقواعد عمله الرسمية تجسم استجابات طبيعية للنظام القيمي الحضري الواقعي للمجتمع وبالتالي تعتبر ظواهر ايجابية لتقليص الفجوة بين أجهزة الدولة الإدارية وبين المجتمع وفي الوقت نفسه يظهر الواقع الجوانب السلبية الكبيرة التي يفرزها الفساد الإداري في الجهاز الإداري والمجتمع، وبالطبع إن افتراض صحة هذا التفسير في الدول النامية لا يعني بالضرورة صحته بالنسبة للدول الأكثر تقدّماً.

ثانياً : أسباب هيكلية

ترجع الأسباب الهيكلية إلى وجود هياكل قديمة لأجهزة الدولة، لم تتغير رغم تغيرات قيم وطموحات الأفراد من شأنه أن يخلق فجوة بين الجانبين تتجسم في قصور الأجهزة الإدارية في الاستجابة لطلبات الأفراد وبالتالي يلتجئ بعض العاملين مسالك تنضوي تحت مفهوم الفساد لتجاوز محدوديات الهياكل القديمة هذه .

ثالثاً: أسباب قيمية

أما الأسباب القيمية فتشير بان الفساد الإداري يمكن أن ينتج عن انهيار النظام القيمي للفرد أو الأفراد ودونما بديل حقيقي ويؤطر السلوكيات ويوجهها ويمكن الإضافة هنا إلى أن ضعف أو فقدان الأطر القيمية الصالحة للفرد أو لمجموعة من الأفراد واستبدالها بأطر قيمية منحرفة عما ملتزم به عموماً في المجتمع أو بأطر قيمية هشّة من شأنه ايضاً أن يساعد على ظهور حالات الفساد الإداري، كذلك يمكن الإضافة بأن حالات الفساد في ضوء السبب أعلاه يغلب عليها النسبية وذلك لتباين النظم القيمية المعتمدة في المجتمعات من جهة ولتباين نظم وقواعد العمل الرسمية المعتمدة في أجهزتها الإدارية من جهةٍ أخرى .

رابعاً: أسباب سياسية

يعد هذا من الأسباب الرئيسة للفساد خصوصاً في الدول النامية، فهيمنة السياسة والسياسيين الفاسدين على مختلف نواحي الحياة هي السبب الكبير في انتشار حالات الفساد الثقيل (Top Heavy Corruption) .

وبالإمكان تشَخيصَ أهم الأسباب السياسية للفساد الإداري بالآتي :-

1. عدم الاستقرار السياسي وما يتبع ذلك من ديكتاتورية وتفرد بالسلطة تجعل من مسؤولي الحزب الواحد من اكبر الممارسين لحالات الفساد الإداري في الدولة.
2. عدم وجود دستور أو وجود دستور مؤقت أو وجود دستور دائم لكن لا يتم احترامه حين تضيع الحقوق وتهدر الكرامات وتقل المساءلة ويضعف الولاء والانتماء للبلد فتزداد حالات الفساد الإداري ويتم تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .
3. أدلجة وعسكرة المجتمع، وهذا الأمر واضح في بعض الدول التي يهيمن فيها العسكر على مقدرات الحياة أو يهيمن حزب ذو عقيدة أو أيدلوجية يفرضها بالقوة وتكون مدعاة لمزيد من الممارسات الإدارية الفاسدة حين يخشى الناس

البطش والتنكيل وبالتالي فإنهم يسكتون عن الممارسات الفاسدة التي تتحول بمرور الزمن إلى سلوك عام بل ربما لا يلفت الانتباه للمواطن العادي .

4. سيطرة الدولة على وسائل الإعلام وتوجيهها :- إن هذه السيطرة تشمل هذه الوسيلة الرقابية المهمة التي يمكن أن تفضح وتكافح حالات الفساد الإداري بأشكاله المختلفة .

5. ضعف منظمات المجتمع المدني بكافة أشكاله والتي تعتبر أداة رقابية فاعلة في كثير من دول العالم المتقدم، وحتى لو وجدت هذه المنظمات فإنها ستكون ضعيفة حيث تهيمن الروابط العائلية والقبلية والمناطقية على الأحزاب السياسية والنقابات وغياب الديمقراطية في العمل .

6. ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد، وذلك لانضمامها هي او بعض أطرافها في قضايا الفساد أو عدم تفعيلها لإجراءات الوقاية من الفساد وتعميق ثقافة النزاهة وسيادة القانون .

7. توفر حصانة لدى كبار الموظفين ورجال السياسة تحميهم من الملاحقة والخضوع للمساءلة .

8. عدم وجود أجهزة مستقلة لمكافحة الفساد الإداري .

خامساً: أسباب اجتماعية وثقافية

إن الأجهزة الإدارية للدولة لا تعمل في فراغ، وان للبيئة الخارجية المحيطة بها تأثيراً في سلوك العاملين فيها، فالمجتمع المتخلف وعلاقات أفراده السلبية وعاداتهم وتقاليدهم المتوارثة تفرض نفسها على المنظمات، كما إن للتركيبة الاجتماعية وللتنشئة الأسرية ولأخلاقهم وقيمهم الفطرية والدينية علاقة وثيقة بالحصانة التي يتمتع بها البعض ضد الفساد وممارساته .

ويمكن توضيح أهم الأسباب الاجتماعية بما يأتي :-

1. **القيم المشوهة السائدة في المجتمع**:- حيث التبرير المزدوج والمشوه لكثير من المظاهر الفاسدة بدون وعي أو بوعي قاصر، إن أصل هذه القيم هو الموروث

الشَعبي من الأمثال والحكايات التي يتم تداولها كمسلّمات بدون تفحّص ومناقشة واعية لمضامينها وخطورة اعتمادها في اتخاذ قرارات هامّة احياناً .

2. **شيوع ثقافة الفساد في المجتمع:-** فالفساد الإداري هنا تحول إلى قاعدة عمل يومية في الإدارات الحكومية ومنظمات الأعمال .

3. **فقدان الحراك الاجتماعي وجمود التفكير والتحجر:-** وعدم قبول التغيير وضيق الأفق والانعزال وقلة حركة الأفراد بالسفر والاطّلاع على أساليب حياة المجتمعات الأخرى .

4. **سيادة سلطة الخوف من كل ما هو جديد:-** حيث الحنين الدائم إلى الماضي بكل ما فيه من تفاصيل الأمر الذي جعل الفرد متّسماً بالسذاجة والخوف ومحدودية التفكير .

5. **زيادة أعداد السكان وشحّة الموارد واستنزافها وعدم تجديدها وتنميتها .**

6. **التمسّك بقيم قبلية وعشائرية سلبية:-** وهذا قد يعوق العمل الإداري في كثير من الأحيان ويساعد على تفشّي الفساد الإداري بشكل وساطات ومحسوبيات وشكلية وغيرها من المظاهر .

7. **التعصب الطائفي والديني:-** وهذا يفقد المنظمات والمجتمع القدرة على الإفادة من الكوادر كافة بغض النظر عن انتماءاتها الطائفية ومذاهبها الدينية ويشكّل مدخلاً للتوظيف غير العادل الذي يقوم على أسس غير صحيحة .

8. **شيوع مظاهر البذخ والترف** لدى شرائح معينة تقود إلى تغيير في القيم والعادات الاجتماعية .

ويمكن أن تكون الأسباب الثقافية سبباً للفساد الإداري خصوصاً في الدول النامية، ونعتقد إن البنية الثقافية هي التي تلعب الدور الرئيس في نمو وتجذّر الفساد الإداري .

ويمكن توضيح أهم هذه الأسباب الثقافية بالآتي :-

أ- **الأعراف والتقاليد السائدة :-** مثل التحيّز لأبناء العمومة والانتصار للأقارب سواء كانوا على حق أم باطل، حب المظاهر والتقليد المتوارث وثقافة العيْب في ممارسة بعض الأعمال والتلذذ بممارسة السطوة والنفوذ على الضعفاء وغيرها .

ب- **دور الصحافة والإعلام في بناء قيم ثقافية أو عكس ذلك .**

ت- **دور المؤسسات التربوية والتعليمية:-** تلعب هذه المؤسسات دوراً حيوياً في بناء الأجيال وبالتالي فإنها ستسهم سلباً وإيجاباً في خلق ثقافة الفساد .

ث- **دور المؤسسة الدينية:-** ينظر الأفراد دائماً إلى المؤسسة الدينية على أنها حالة من العدالة والنزاهة والقدسية، فإذا مارس أعضاؤها سلوكاً غير مقبولاً أو يبرر بطرق وأساليب شتّى، فانه يفتح آفاق لممارسات فاسدة في إطار التقليد أو القدرة على التبرير.

سادساً: أسباب اقتصادية

يشكل الاقتصاد مدخلاً لممارسة حالات فساد إداري بأشكال متنوعة، فالسياسات الاقتصادية والنقدية المرتجلة للدولة، والأزمات الاقتصادية بسبب الحروب والكوارث أو عدم وجود دراسة جدوى وتدني مستوى دخل الفرد، وارتفاع تكاليف المعيشة أو سوء التخطيط قد تكون مدخلاً يشجّع الفساد بكل أشكاله .

كما وأن هناك عدة عوامل اقتصادية تدفع باتجاه الفساد الإداري أهمها الآتي:-

1. **تعطيل آليات السوق وتدخل الدولة بشكلٍ كبير،** مما يشل المبادرات الفردية والخاصة في المساهمة في بناء الاقتصاد ومعالجة الإشكالات الاقتصادية .
2. **عدم فاعلية نظم الرقابة الاقتصادية والمالية في المؤسسات** وبالتالي قد تكون سبباً للفساد الإداري بل التغطية المستمرة للفاسدين وتوفير الحماية لهم .
3. **سيطرة الدولة على الاقتصاد أو احتكار عدد محدود من المؤسسات لمعظم القطاع** الاقتصادي وحماية هذه المؤسسات من المنافسة سوف يؤدي إلى تشجيع هذه المؤسسات على ممارسة الفساد .

4. **سوء الظروف المعيشية للعاملين الناجمة عن عدم العدالة** وعدم كفاية نظم التغير المعتمدة من قبل الأجهزة الإدارية .

5. **البطالة**، إن انتشار البطالة في مجتمع معيّن قد يساعد في ازدهار الفساد الإداري في قطاع الأعمال أو القطاع العام .

6. **انخفاض الأجور وضعف المرتّبات بشكلٍ عام .**

7. **تدهور قيمة العملة بسبب التضخم**، مما يؤدي إلى تآكل القدرة الشرائية للموظفين، وبالتالي فإنهم يسعون إلى تأمين متطلباتهم الحياتية، عن طريق أساليب غير شرعية واستغلال مناصبهم ووظائفهم .

8. **محدودية فرص الاستثمار والتهافت على شراء الوظائف**، ودفع الرشاوى لتأمينها مما يكون سبباً في شيوع حالات الفساد في المجتمع .

سابعاً: أسباب إدارية وتنظيمية

وتتضمن أهم الأسباب الإدارية والتنظيمية التي تساعد على الفساد الإداري الآتي :-

1. عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة وايجابية تؤدي إلى التزام عالٍ والتحلي بأخلاقيات إدارية سامية .

2. كبر حجم المنظمة والذي غالباً ما يؤدّي إلى ترهّل إداري وبطالة مقنّعة وبيروقراطية عالية وخصوصاً في الإدارات الحكومية .

3. ضعف النظام الرقابي والذي يجعل من الممارسات الفاسدة روتيناً سارياً يمر دون مساءلة أو حساب .

4. استغلال العلاقات مع المسؤولين في الإدارات العليا للممارسات الفاسدة .

5. طبيعة عمل المنظمة بالكثير من السريّة وعدم الوضوح والشفافية وخصوصاً إذا كان للمنظمة موارد كثيرة وبعيدة عن الرقابة الشعبية والإعلامية مثل الجيش وقوى الأمن .

6. عدم وضوح الصلاحيات والسلطات وعدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل وعدم وجود وصف وظيفي واضح .
7. البطالة المقنعة، أي وجود أعداد كبيرة من العاملين لا يمارسون أعمالاً فعلية في المنظمة .
8. عدم الاستقرار الوظيفي، أي شعور الموظف وخاصة في الإدارات العليا من أن منصبه هو فرصة يجب استغلالها للفترة المحددة التي هو فيها .
9. ضعف القيادات الإدارية وعدم نزاهتها .

ثامناً: أسباب قانونية وتشريعية

يمكن أن نلخص أهم الأسباب القانونية والتشريعية التي تساعد على وجود الفساد الإداري بالآتي :-

1. قوانين تعسفية تثير الحيرة والإرباك وتدفع الناس لتجاوزها والتحايل عليها وعدم احترامها وخرقها باستمرار وبطرق كثيرة .
2. التغيير المستمر للقوانين ليس بهدف تعديلها لخدمة الناس والمجتمع وبشكل منهجي ومدروس ومنظم ولكنه لغرض خدمة مصالح فئات متنفذة معينة وشخصيات سياسية كبيرة، وتشكل هذه القوانين بحدّ ذاتها فساداً إدارياً مفضوحاً.
3. الثنائية في تفسير القوانين والغموض في نصوصها بحيث تقبل التأويل وفقاً للاعتبارات المراد النفاذ من خلالها لتمرير مواقف معينة أو تبرير صفقات وتحصيل منافع خاصة .
4. ضعف الجهاز القضائي والقانوني وعدم وجود الكفاءات النزيهة وبالتالي فإنه يتحول إلى جهاز فاسد بحدٍّ ذاته يغطي على مظاهر الفساد الإداري الأخرى . وبعد هذا الاستعراض لأهم أسباب الفساد الإداري، تجدر الإشارة إلى انه لا يمكن حصر الأسباب المؤدّية للفساد الإداري بصورة كاملة لكون هذه الأسباب تتعدد وتختلف باختلاف الظروف والعوامل المساعدة وكذلك طبيعة المجتمع والمنظمة والجو العام الذي يعيشه الفرد ومحيطه .

وعليه يرى المؤلفان إن أسباب الفساد الإداري هي أسباب متعددة ومختلفة من شخص إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى تحددها الظروف والعوامل التي تساعد على ظهور الفساد بالإضافة إلى انه ممكن أن تكون أسباب هذا الفساد هي خليط من كل هذه الأمور المذكورة سابقاً .

آثار الفساد الإداري antiquities Administrative Corruption

تعددت الآراء واختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين بصدد آثار الفساد الإداري، فهناك من يرى بأن هناك آثاراً ايجابية وأخرى سلبية له، فالآثار الايجابية كما يراها مجموعة من الباحثين مثل (Werner،1983) و(الأعرجي، 1995) :

هي إن للفساد الإداري دور ايجابي في تخفيف حدّة التعارض والتناقض بين النظم الاجتماعية والقيمية المعتمدة وبين قواعد ونظم العمل الرسمية في جهاز الدولة الإداري وبالتالي توثيق علاقاته مع عناصر البيئة التي يعمل ضمنها، وممكن ايضاً أن يعتبر الفساد بديل لحالات المقاومة داخل الأجهزة الإدارية كما يمكن أن يكون سبباً في زيادة المشاركات في صياغة القرارات بداخل الأجهزة المذكورة، ويمكن أن يكون أيضاً وسيلة لإضعاف السمات البيروقراطية وعدم المرونة في حالة وجودها ويساعد على التحولات التدريجية غير المفاجئة في قواعد في قواعد ونظم العمل المعتمد في نفس الأجهزة .

كما يذهب البعض إلى أن الفساد الإداري يعمل على زيادة تكوين رأس المال ويزيد من الاستثمار بحجة أن العمولات والرشوات التي يتقاضاها المسؤولون سوف يتم توجيهها في قطاع الاستثمار مما يحرك العجلة الاقتصادية، إضافة إلى إن الرشوة لها دور فعال في كسر الروتين والأنظمة القانونية غير الملائمة، إذ يضطر المتعاملين مع الجهاز الإداري إلى استخدام الرشوة لاختصار الوقت وانجاز معاملاتهم بسرعة .

لكننا نختلف تماماً مع الآراء المذكورة في أعلاه إذ لا يمكن أن يكون للسرقة والاحتيال والبغاء دور إيجابي في المجتمع على الإطلاق، وان المتأمل في الجوانب الإيجابية (الفوائد) للفساد الإداري المذكورة آنفاً، إذا كانت حقاً فوائد فإنها لا توازي أبداً ما قد ينجم عنه من آثار سلبية جسيمة ومتعددة الجوانب وهذا ما يجعل من

الصعوبة بمكان تحديد آثار الفساد الإداري وتكلفته بشكلٍ دقيق، إلا أن معظم الأدبيات والدراسات التي تطرقت لدراسة آثار الفساد الإداري السلبية، قد أشارت إلى انعكاساته التي يسببها على الجوانب الآتية :-

أولاً: أثر الفساد الإداري على النواحي الاقتصادية

إن المظهر الأكثر بروزاً في الآثار السلبية للفساد الإداري هو كلفته الاقتصادية العالية، ويدخل في إطار هذه الكلفة مجموعة كبيرة من العناصر التي يتحملها المجتمع ومؤسساته والأفراد فيه، ويمكن أن نشير لأهم الآثار السلبية على النواحي الاقتصادية بالآتي :-

1- يضعف الفساد الإداري حالات النمو الاقتصادي، حيث التأثير السلبي على مناخ الاستثمار وهروب الاستثمارات الداخلية ورأس المال الوطني من جهة ومن جهةٍ أخرى إحجام الشركات الأجنبية والأعمال الدولية عن ممارسة حالات استثمار كثيفة في بلدان تنتشر فيها حالات الفساد الإداري بشكلٍ كبير .

2- ارتفاع كلفة الخدمات بحدود (10٪) نتيجة التكاليف الإضافية وارتفاع تكاليف التكوين الرأسمالي نتيجة العمولات التي تتراوح في العالم الثالث بين (20٪ ــ 50٪) .

3- يؤثر على روح المبادرة والابتكار ويضعف الجهود لإقامة الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي تعتبر ضرورية جداً لتفعيل الاقتصاد والقضاء على البطالة والتكامل مع المنظمات كبيرة الحجم لغرض التطوير الاقتصادي .

4- يؤثر سلباً على أساليب المنافسة العادلة والنزيهة وبالتالي فإنه ينعكس على الأسواق وتخصيص الموارد وعدالة توزيع الدخل بطرق غير سليمة وغير عادلة .

5- يقلل من الإيرادات التي تحصل عليها الدولة من خلال مؤسساتها المختلفة كالجهاز الضريبي والجمركي من النفقات التي تتحملها الدولة وبالتالي يؤثر على النمو الاقتصادي .

6- يزيد من حالات الفقر وعدم العدالة في توزيع الدخل وبالتالي فانه يقلل من الحوافز لفئات كثيرة من المواطنين للمساهمات الجادة في النمو الاقتصادي والالتزام بمعايير الكفاءة والنزاهة والشفافية .

7- يغير الفساد الإداري تركيبة عناصر الإنفاق الحكومي حيث أن المؤسسات التي ينتشر فيها، تنفق اقل على الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة في حين يكثر الإنفاق على المجالات التي تكثر فيها الرشوة والعمولات مثل التسليح وعقود المشاريع العامة والصفقات الكبيرة للتموين ومشاريع الكهرباء الضخمة وغيرها.

8- يهدد حالات نقل التكنولوجيا للدول النامية وما يتبع ذلك من حالات تخلف اقتصادي، حيث يتم شراء تكنولوجيا بشكل منعزل عن ما يرافقها من معرفة متكاملة من أساليب استخدامها وصيانتها وتطويرها اللاحق والإبداع في عمليات تكييفها بما يتماشى ومتطلبات البيئة المحلية .

9- تكوين ردود فعل سلبية لدى الدول المانحة بسبب حالات الفساد الموجودة التي تبدد تلك المساعدات .

10- يزيد من تكاليف المشاريع القائمة والتي ستقام مجدداً وبالتالي فانه يضعف الأثر الايجابي لحوافز الاستثمار للمنظمات المحلية والأجنبية خاصة إذا ما طلبت رشاوى كبيرة على هذه المشاريع لغرض الترخيص لها في العمل وتسهيل إجراءات إقامتها وبالتالي فان كلفة تمثل عاملاً سلبياً باتجاه تطوير العائد على الاستثمار في هذه المشاريع .

ثانياً : أثر الفساد الإداري على النواحي الاجتماعية والقيمية

يتحمل المجتمع كلفة اجتماعية كبيرة وآثاراً قيمية سلبية جرّاء الممارسات الفاسدة في المؤسسات الحكومية ونظم الإعمال فإذا كانت البيئة الاجتماعية توفر مناخاً خصباً لممارسات أدارية غير مشروعة وغير قانونية فان هذه الممارسات تنعكس على تعميق الفجوة بين بيئة اجتماعية صالحة بسلوكيات وقيم تحث على الأداء والكفاءة والنزاهة والمساواة وتلك البيئة التي تشيع فيها مظاهر الفساد الإداري وتتعمق .

وإذا ما أردنا استعراض بعض أوجه هذه الآثار السلبية للفساد الإداري على النواحي الاجتماعية والقيمية فيمكن أن نشير إلى الآتي :-

1- هروب الكفاءات العلمية والكفاءات الفنية بمختلف مستوياتها وأنواعها بسبب آليات المحاباة والمحسوبية وغيرها مما يخلق هذا الأمر تشوهات اجتماعية كبيرة في المجتمع .

2- إفساد القيم الصحيحة المرتبطة بثقافة تدعو إلى الممارسات النزيهة والشفافية والعدالة وإبدالها بقيم فاسدة تدعو إلى عكس ذلك .

3- إشاعة روح اليأس بين أبناء المجتمع إذ يتفق علماء الاجتماع على انه كلما انخفض الأمل انخفضت المبادرة وعندما تنخفض المبادرة يقل الجهد، وعندما يقل الجهد يقل الانجاز ومن دون انجاز يتوارث الناس الإحباط واليأس جيلاً بعد جيل .

4- بروز حالة من ضعف الشعور بالمسؤولية وانتشار اللامبالاة وعدم الالتزام الذي لا يبقي حرمة للمال العام أو الاهتمام بالمصلحة العامة .

5- ازدياد حالات الصراع الطبقي وتهرؤ النسيج الاجتماعي مما يضعف التكافل الاجتماعي وعلاقات التعاون

6- زيادة معدلات الفقر وتعميق الفجوة بين طبقات المجتمع، حيث تستحوذ الطبقة الفاسدة من كبار السياسيين والعسكريين والموالين ومن يرتبط بهم من منتفعين على ثروات المجتمع وتسخيرها لمصالحهم الخاصة بعيداً عن الاعتبارات الإنسانية والوطنية .

7- فقدان المواطن للثقة بالحكومة وبجميع المنظمات والمؤسسات الحكومية .

8- التشجيع على الكسب غير المشروع أخلاقياً وقانونياً بشكل كبير، فانتشار الرشوة تساعد على تمرير صفقات مخدرات أو تبييض أموال أو غيرها من الأعمال.

9- تعميق وانتشار حالات الجهل والسذاجة في المجتمع والتصديق بالادعاءات والمعلومات الكاذبة وإقدام الناس على التشبث بوسائل غير شريفة وبطرق غير قانونية .

10- تتعرض المجتمعات عند استفحال ظاهرة الفساد الإداري إلى ظهور عناصر ساندة لاستمرار الفساد الإداري وإعاقة اجتثاثه حيث تتشكل عصابات منظمة للجريمة (مافيا) أو جماعات ذات مصالح مشتركة متحدين على التخريب والنهب المنظم من خلال الإدارات الحكومية وبالتالي فإنهم لا يسمحون بأي تغيير، كما في حالات الجماعات المستفيدة من التهريب أو من عمولات الصفقات التجارية الحكومية .

11- إعادة توزيع الدخول بشكل (غير مشروع) ويحدث تحولات سريعة وفجائية في التركيبة الاجتماعية، الأمر الذي يكرّس التفاوت الاجتماعي .

12- يؤدي إلى زعزعة القيم الأخلاقية القائمة على الصدق والأمانة والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص .

13- يعطي انتشار الفساد دلالات غياب أخلاقية المهنة ، إذ أن العلاقة بين أخلاقيات المهنة والفساد علاقة عكسية .

ثالثاً: أثر الفساد على النواحي السياسية

1- يقوض الفساد المنهجي شرعية الحكومة، وبخاصة شرعية النظم الديمقراطية، ويقلل من قدرة الحكومة على الاعتماد على تعاون الجمهور وتأييده .

طبعاً باستثناء الحكومات غير الشرعية فإنه يدعمها بل إنها لا تستطيع البقاء إلا في ظل مثل هذه الأجواء .

2- تدمير مؤسسات المجتمع المدني من نقابات وغيرها وتحويلها إلى مجرد واجهات سياسية للحزب الحاكم .

3- الإساءة إلى سمعة الدولة وانخفاض مكانتها بين دول العالم وعدم تعاون مؤسسات المجتمع الدولي، بالإضافة إلى الانكشاف أمام القوى الخارجية .

4- ظهور بوادر الصراع السياسي بين النخب السياسية سواء كانت أحزاب أم أفـراد وانتشار حالات السيطرة على الحكم بوسائل غير مشروعة .

5- تحريف أهداف المؤسسات العامة عن محتواها الحقيقي وتحويلها إلى مجرد واجهات تخدم أغراض النخبة الحاكمة وسياساتها وتابعيها .

6- الأثر الخطير في افتقاد عقلانية وفاعلية القرارات السياسية .

7- السيطرة التدريجية على المؤسسات الرقابية في المجتمع وتحويلها إلى أبواق دعائية لا تمارس أي مساءلة أو محاسبة للفاسدين .

8- ارتفاع وتـأثر الخطـر السياسـي الـذي يـنعكس سـلباً علـى جـذب اسـتثمارات الشركات الدولية الكبرى، وما يصاحب ذلك من هدر لإمكانيات الاستفادة من هذه الاستثمارات للقضاء على البطالة وحل المشكلات الاقتصادية الأخرى .

9- يخـدم الفسـاد الإرهـاب ويشـجع علـى الديكتاتوريـة لان جـزءاً مـن الأمـوال المستحصلة مـن الفسـاد تـذهب لخدمـة الإرهـاب وخاصـة المتأتيـة مـن غسـيل الأموال.

10- يؤدي إلى إضعاف الحكومة اتجاه الداخل وكذلك إضعافها اتجاه الخارج .

رابعاً: أثر الفساد على النواحي الإدارية والتنظيمية

إن الآثار السلبية للفساد الإداري على النـواحي الإداريـة والتنظيميـة متعـددة وتتوقف درجة حدتها على درجة استشراء وهيمنة المنظومات الفاسـدة علـى الجهـاز الإداري المقصود، ومن بين أهم هذه الآثار الآتي :-

1. يؤدي الفساد الإداري إلى إضـعاف قواعـد ونظـم العمـل الرسميـة المعتمـدة في الجهاز الإداري المعني والحيلولـة دون تحقيـق لأهدافـه الرسميـة كليـاً أو جزئيـاً وحرف إمكاناته المادية وطاقاته البشرية عن هذه الأهداف وخلق التشويش بـدل الانتظام في عمليات اتخاذ القرارات فيه .

2. يضعف دور القيادات وفاعليتها داخل الأجهزة الإدارية، فضلا عن إن الجهاز الإداري يفقد كيانه الفعلي الموحد لصالح المنظومات الفاسدة بداخله، رغم احتفاظه بكيانه الموحد شكلياً كما تختفي قواعد نظم العمل الرسمية الموحدة لتحل محلّها قواعد وإجراءات عمل متعددة ومتضاربة تخدم أهداف المنظومات الفاسدة التي حلّت محل أهدافها المصلحة العامة التي كان الجهاز الإداري يعمل من اجلها .

3. يتوقع زوال التأثيرات الفعلية للقيادة الرسمية لصالح القيادات المتصارعة للمنظومات الفاسدة، أما صياغة القرارات ورسم السياسات في ظل استشراء الفساد الإداري فإنها تخرج عن منهجها الرسمي المعتادة في الجهاز الإداري المقصود وتكون تحت رحمة التأثيرات العديدة المتناقضة وغير المنتظمة للمنظومات الفاسدة، وفي نفي الوقت يختفي نظام تقسيم الواجبات بين العاملين ونظام تقسيم هيكل الجهاز الإداري الذي كان قائماً على أساس التخصص الوظيفي والخبرة الفنية ليحل محلها نظم وتقييم عمل وتقسيم أجهزة قائمة على أساس الولاء لأهدافها الخاصة ولقياداتها وعلى أساس مقدرتها في توجيه نشاطات وموارد الجهاز الإداري خدمة لصالح المنظومة الفاسدة .

4. يتهاوى الهيكل التنظيمي الرسمي والتسلسل الهرمي ليحل محله حكم الموقف ومنطق القوة نتيجة لعدم احترام مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي بما يخدم المصالح الخاصة للمنظومات الفاسدة .

5. تبرز نظم اتصال ومعلومات متعددة ومستقلة بعضها عن البعض وسلبية يكثر في إطارها تداول الشائعات والأكاذيب وتشويه الحقائق بحيث تصبح هناك حالة خلط الأوراق وتسريب المعلومات المضللة الأمر الذي يخلق جواً من الشك والريبة بالجميع بحيث يضيع في خضم هذا الحال المفسدون من المسؤولين في هذه المؤسسات .

6. كما تظهر حالة من التشدد في فرض طوق من السرية وعدم تسريب أي معلومات عن طبيعة عمل المنظمة، الأمر الذي يحوّل هذه المنظمات إلى أنظمة

مغلقة لا تفيد المجتمع ونفق كبير لهدر الأموال كما إن هذا الأمر يعقد إجراءات الرقابة الخارجية وتتعطل المساءلة للمفسدين والمنحرفين .

7. فضلا عن أنها تؤدي إلى انعدام حالة التراكم للمعرفة والتجربة في المنظمة أو الاستفادة منها أو اغنائها مستقبلاً حيث كثيراً ما يتم إتلاف أو تشويه السجلات والوثائق والمستندات لإخفاء الفساد السابق والبدء بدورة فساد جديدة، بالإضافة إلى تدمير الثقافة التنظيمية السليمة وإبدالها بثقافة فاسدة مشوهة تكثر في إطارها ممارسات الشكلية والمصلحة والولاء للمسؤولين على حساب الالتزام بالقيم السليمة والأداء النزيه والمتميز .

ومن خلال ما تقدم من انعكاسات الفساد الإداري وآثاره السلبية، نرى انه في حالة ما إذا استشرى الفساد الإداري في المنظمة وأصبحت ثقافة الفساد هي السائدة في هذه الحالة ممكن أن نرى آثار الفساد الإداري على كل النواحي (الاجتماعية والقيمية والسياسية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية) وبذلك يكون المجتمع قد دخل مراحل متقدمة من الفساد الإداري، وتجدر الإشارة إلى إن التأثير متبادل بين الفساد ومسبباته أي أن هذه العوامل تسبب الفساد والفساد يزيد من هذه العوامل كل ذلك تطلب صياغة استراتيجيات فاعلية يمكن تبنيها بهدف محاربة أمة الفساد الإداري والمالي والتي سوف يتم تناولها في الفصول اللاحقة.

مصادر الفصل الثاني

أولاً: المصادر العربية

1- أبو حمود، حسن (2002) "الفساد ومنعكسا ته الاقتصادية والاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 18، العدد الأول، مطابع دار البعث، دمشق .

2- الأعرجي، عاصم (1995) "دراسات معاصرة في التطوير الإداري – منظور تطبيقي"،ط1 ، دار الفكر، عمان.

3- أبو داود ، سليمان بن الأشعث (1408هـ 1988 م) "سنن أبي داود"،الطبعة (بدون)، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، جـ 3، ص135.

4- إليوت، كمبرلي آن (2000) "الفساد والاقتصاد العالمي" ترجمة محمد جمال إمام ، ط1، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة .

5- بوعشة، مبارك (2007) "الفساد ـأشكاله ـ آثاره وطرق معالجته" مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد1، سبتمبر .

6- الجابري، عبد الله بن حاسن (2008) "دراسات في الإدارة المعاصرة"، بحث أعد للمؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي في كلية الشريعة – جامعة أم القرى .

7- الحمش، منير (2006) "الاقتصاد السياسي : الفساد ـ الإصلاح ـ التنمية" منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق .

8- حمارنة، مصطفى، والصياغ، مصطفى (2004) " دراسة حالة الأردن، في كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية"، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

9- الخفاجي، علي كريم (2009) "نظرة على الفساد الإداري"، بحث غير منشور.

10- الذهبي، جاسم محمد (2001) "التطوير الإداري – مداخل ونظريات، عمليات وإستراتيجيات"، مكتب الجزيرة للتحضير الطباعي والاستنساخ، بغداد .

11-روزنيدان، أوغسطين (2000) "أهمية دور القيادة في محاربة الفساد في أوغندا" : الفساد والاقتصاد العالمي" .

12-زويلف، مهدي حسن واللوزي، سليمان احمد (1993) "التنمية الإدارية والدول النامية"، دار مجلة لاوي للنشر والتوزيع، ط،1،عمان، الأردن.

13-سوليفان، جون وشكولنكوف، الكسندر (2005) "مكافحة الفساد منظورات وحلول القطاع الخاص" مركز المشروعات الدولية الخاصة، الولايات المتحدة الأميركية .

14-الشعيبي، عزمي (2004) "دراسة حالة فلسطين المحتلة في كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية" ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

15-عربية، زياد علي (2005) "الفساد : أسبابه، أشكاله، دوافعه، آثاره، ومكافحته، واستراتيجيات الحد من تناميه، ومعالجته: دراسات إستراتيجية"، مجلة فصلية محكمة تصدر عن المركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، جامعة دمشق، العدد (16) .

16-عبد اللطيف، عادل (2004) "الفساد كظاهرة عربية وآليات ضبطها"، إطار لفهم ظاهرة الفساد في الوطن العربي ومعالجتها" مجلة المستقبل العربي، مجلد (27) العدد (309) بيروت.

17-العتيبي، صبحي (2002) "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، دار الحامد للنشر، عمان .

18- عبد الباقي، علي أحمد (1997) "دور الرقابة الخارجية للحد من الفساد الإداري"، أطروحة دبلوم عالي مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

19-الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2008) "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)" دار وائل للنشر، ط 2، عمان .

20-غرغور، رضا صباغ (2000) "دور الإعلام في مكافحة الفساد" في "نحو شفافية أردنية"، مؤسسة الأرشيف العربي ، عمان .

21-قنديل، أماني (1997) "تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات العربية" وقائع مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .

22-كريم، حسن (2004) "مفهوم الحكم الصالح"، مجلة المستقبل العربي، المجلد (27) العدد (309) بيروت.

23-الكبيسي، عامر (2000) "الفساد الإداري : رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة"، المجلة العربية للإدارة، مجلة (20) العدد (1) حزيران .

24- مصطفى، بشير (2006) "الفساد الاقتصادي : مدخل في المفهوم والتجليات"، بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد (36) مصر .

25- المفتشون المعتمدون لحالات الاحتيال في الولايات المتحدة الأمريكية، تقرير عام (2002) .

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Ades، A. & Tella، R.D. (1996) " The Causes and Consequences of Corruption: A Review of Recent Empirical Contributions International Journal of Manpower، Vol.27، No. 2.

2. Ackerman Rose، S. (1996) " Redesigning The State to Fight Corruption، Viewpoint، Word Bank، No. 75، May.

3. Caiden، Gerald E. & Caiden، Naomi J. (1997) " Administrative Corruption. Public Administration Review. Vol. May–June.

4. Dorji، Kinley (2004) "Rules and Regulation: Corruption and The role of the individual، Seminar on enhancing integrity and Preventing Corruption Royal Institute of Management، England، Jan.19.

5. Gong، Ting (1993) " Corruption and Reform in China: An Analysis of Unintended Consequences "Crime ، Law and Social Change"19، No.4 (June).

6. Johnston، Donald J.، (1998) "Human Capital Investment: An International Comparison، Organization for Economic" Co-Operation & Development.

7. Pope، Jeremy (2000) " Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System، Transparency International.

8. Rauch، James E. (1995) " Choosing A Dictator: Bureaucracy and Welfare in Less Developed Politics NBER Working Cambridge، MA. National Bureau of Economic Research (July).

9. Tanzi ،Vito ; (1995) " Corruption، Arm's Length and Markets " in Granular Florentine and Sam Pelt man، The Economics of Organized Crime، Cambridge University Press.

10. UNDP (2004) "Governance for Sustainable Human Development"، Op. Cit.، pp. (4–5).

11. Werner، Simch (1993) " New Direction in The Study of Administrative Corruption، Public Administration Review، vol. 43، March / April.

إستراتيجية حسن اختيار القيادة الإدارية

توطئة foreword:-

إن موضوع القيادة من المواضيع المهمة والقديمة جداً قدم البشرية، وهناك نظريات عديدة وأفكار كثيرة في هذا الموضوع، ولكن هذه الأفكار قد تغيرت كثيراً في أيامنا هذه، فالناس اليوم أكثر ثقافة وتعليماً وأكثر ترابطاً، ولم يعد بالإمكان قيادتهم بالطريقة القديمة، وقد يكون من المتعارف عليه إن القادة بحاجة إلى شخصيات مؤهلة بالعقل الصافي، والشعور بالمسؤولية، وهناك قول مأثور يقول (التعليم يجعل الناس أسهل قيادة، لكنة يجعل من المستحيل سوقهم، من السهل حكمهم، ومن المستحيل استعبادهم) والقائد الحقيقي ليس بحاجة إلى أن يمارس القيادة بقدر ما هو بحاجة إلى الدلالة على الطريق، وهكذا نرى أن القائد هو الأهم، فلو قاد الأعمى أعمى مثله لوقع الاثنان في الجب، و في أيامنا هذه يجب النظر إلى الإدارة والمدراء، كنوع من القيادة.

أولاً: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

1- مفهوم القيادة الإدارية

لكي نتوصل إلى مفهوم القيادة الإدارية لابد لنا من التعرف على الإدارة لان القيادة أحد عناصرها، ولكي تظهر حالة الدمج ما لتأثير إحداهما على الأخرى ، كي نخلص إلى مفهوم جامع للقيادة الإدارية من خلال ما توصل إليه الباحثون من معطياتهم المعرفية بهذا الخصوص .

فقد عرفها (عقيلي، 1999) بأنها "عملية تنسيق ذات مراحل لكفاءة الموارد المتوفرة لدى المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية فيها" . أما (حرب، 2000) فيرى الإدارة بأنها عبارة عن "تنظيم مجموعة من الأفراد لتعمل ضمن إطار تنظيمي معين تبعا لقوانين محددة للوصول إلى هدف، من خلال استثمار الموارد المتاحة" .

أما بالنسبة لمفهوم القيادة، فقد تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم القيادة تبعا لمنطلقاتهم الفكرية والنظرية، إذ لا يوجد تعريف واحد متفق

علية من قبل هؤلاء المختصين فقد يرجع ذلك إلى صعوبة الفصل بين ما ينبغي إن يكون علية السلوك القيادي، وبين العوامل التي تسهم في ظهور قيادات من أنماط معينة تبعا للظروف والمتغيرات المكانية والزمانية . بداية نوضح أصل كلمة (القيادة) " حيث إنها مشتقة من الفعل (قاد، يقود) وخاصة إذا أرجعناها إلى معناها في الفكر اليوناني واللاتيني، لأن الفعل اليوناني (Archein) تقابلها باللغة الانكليزية (Archon) وهي الأرخون، الحاكم الأول في أثينا القديمة، إذ كانت هذه الكلمة تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهنا ورئيسا في آن واحد، ومن هذا المعنى تعني القيادة علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل ومن ينجزه " .

أما معناها الاصطلاحي وفقا لقاموس (Oxford) بأنها " السمات أو الصفات التي من الممكن أن يتحلى بها من يتخذ دور القائد " (Oxford 2003،) .

ويمكن أن نميز عدة اتجاهات بخصوص مفهوم القيادة الإدارية وكالآتي:-

أ- المفاهيم التي ركزت على القدرة في التأثير في الآخرين

فقد عرفها (Griffin، 1990) بأنها " استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والمجموعة، ودفع السلوك نحو انجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة المجموعة والمنظمة لتحديد هويتها وثقافتها " .

ويشير (القريوتي، 1993) بأنها " قدرت الفرد في التأثير بالآخرين لتحقيق الأهداف المتفق عليها، من حيث استناده إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من ذلك الشخص مصدر إعجاب وقدوة " .

وينظر إليها (George & Gones، 1996) بأنها " ممارسة احد أعضاء المجموعة أو المنظمة للتأثير على الأعضاء الآخرين من أجل مساعدة المجموعة أو المنظمة على تحقيق أهدافها، وقادة المجموعة أو المنظمة هم الذين يمارسون مثل هذا التأثير" .

ويراها (Ivancevich، 1997) أنها "عملية التأثير بالآخرين للحصول على الأهداف التنظيمية " .

أما (Nestrom & Davis، 2002) فقد عرفوها بأنها " عملية التأثير بـالآخرين ودعمهم باتجاه انجاز الأهداف بشكل طوعي .

وهي العنصر الأساسي الذي يساعد الأفراد والجماعات على معرفة الأهداف والمحفزات ومساعدتهم على تحقيق الأهداف الموضوعة " .

وعرفها (الذهبي والعزاوي، 2005) بأنها "القدرة على التأثير في سلوك الأفـراد العاملين واستمالتهم لتحقيق الهدف المشترك عـن طريـق القبـول والرضـا أساسـا أو باستخدام السلطة الرسمية في حالات الضرورة القصوى" .

ويعرفها (العلاق، 2008) بأنها " العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيـه، أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم، وهـذا التـأثير قـد يحـدث مـن خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو ابتكاراته " .

أما (Robbins & Judge، 2009) و(Judge، 2008) فقد وصـفوها "بالقـدرة على التأثير بالجماعة باتجاه تحقيق الرؤى أو تحقيق مجموعة من الأهداف" .

ب- المفاهيم التي ركزت على إن القيادة الإدارية عملية تفاعل

أما المفاهيم التي ركزت على أنها عملية تفاعل بين القائد والتابعين فقد عرفهـا (Davis & Newstroom،1985) بأنها "عملية التفاعل بين القائد وتابعيه، وبمقتضاها يقوم القائد بتشـجيع ومسـاعدة المرؤوسـين علـى العمـل بحمـاس مـن أجـل تحقيـق الأهداف" .

وعرفها (Daft & Noe ، 2001) بأنها " العلاقة المـؤثرة بـين القـادة والتـابعين الذين يرغبون بتغييرات حقيقية تعكس هدفهم المشترك " .

كما عرفهـا (Gibson et al، 2003) علـى أنهـا "محاولـة لاسـتخدام السـلطة وذلك لتحفيز الأفراد على انجاز بعض الأهداف " .

ج- المفاهيم التي ركزت على إن القيادة الإدارية عملية قيادة أنشطة وأعمال

ففي ضمن هذا المنظار فقد عرفها (Holt، 1993) بأنها "النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكـار في حـل المشـاكل ورفـع الـروح المعنويـة وتحقيـق الرضـا الوظيفي.

ويعرفها (Moorhead & Griffin، 1995) بأنها "عملية استخدام النفوذ غير الإجباري على توجيه وتنسيق أنشطة أعضاء المجموعة نحو انجاز الهدف" .

ويرى (أبو الفضل، 2002) بأنها "النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين، والقيام بأعمال التخطيط والتنظيم والأشراف والرقابة، لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة" .

وعرفها (Gibson et al، 2003) بأنها "محاولة لاستخدام السلطة وذلك لتحفيز الأفراد على انجاز بعض الأهداف" .

د- المفاهيم التي ركزت على إن القيادة الإدارية سلوك إنساني

لقد أعطى هذا الاتجاه بعداً ونظره جديدة للقيادة، وذلك لان محور اهتمامات هذا المنهج يدور حول السلوك الإنساني، ووفقا لمنظور (Fiddler) فان القيادة هي " عملية تحكمها أسس علمية وبموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم والذي ينسجم مع ظرف معين" (Fiddler، 1976) .

وعرفها (الشماع وآخرون، 1980) على أنها "توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين " .

أما (Certo، 1997) فقد عرفها بأنها "عملية توجيه لسلوك الآخرين نحو تحقيق الهدف، يعني جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة أو يتبعون مسار معين وهذا المسار متناسقا تماما مع عوامل معينة كسياسات وإجراءات وأوصاف الوظائف للمنظمة المحددة" .

ويرى (Hellriegel، 2001) أنها "عملية تطوير الأفكار والرؤى، والعيش بالقيم التي تدعم تلك الأفكار والرؤى، والتأثير على الآخرين لتضمنهم بسلوكهم، ووضع قرارات صعبة بشأن الأشخاص والموارد الأخرى" .

هـ- المفاهيم التي ركزت على القيادة الإدارية الفعالة

في حين إن البعض الآخر تناول القيادة على أساس قيادة موقف معين، هي قيادة إدارية فعاله .

إذ يرى (الشامي وماركو، 2001) من كونها "عملية قيادية إدارية فعاله تتحقق من خلال التوازن في الاهتمام بين العاملين والعمل".

ويشير (العلاق، 1999) إلى إن القيادة الفعالة هي " قيادة كل المواقف ويستعمل القائد فيها مناهج وأساليب واستراتيجيات لمواجهة الأزمات والضغوطات المختلفة، وان تنتهز القيادة الإدارية الفعالة كل الفرص، لتحقيق موقف معين ".

في حين إن (Bass، 1990) اخذ القيادة من جانب آخر، هو " التغيير الحاصل في سلوك الجماعة والذي تم نتيجة لتوجيه القائد لإفرادها، فضلاً عن تمكينهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم بوصفهم جماعة، الأمر الذي يوفر لديهم الاقتناع بالقائد وثقتهم به واطمئنانهم إلى قيادته، ويقال هنا إن وسيلة تأثير القائد في الجماعة كانت فعاله وتسمى حينئذ بالقيادة الفعالة (Effective leader ship) " .

وعرفها أيضا (Dess etal، 2007) بأنها "عملية تحويل المنظمة من حالتها إلى الحالة التي يرغب القائد بان تكون عليها " .

و- المفاهيم التي ركزت على الرؤى المستقبلية

وضمن هذا المنظور فقد عرف (Wright et al) القيادة " بأنها تشير إلى تأثير القائد بالمرؤوسين بجعلهم يؤمنون بالرؤى الإستراتيجية للمنظمة وبالطريقة التي تجعلهم يتصرفون بموجبها بغض النظر عن الظروف والمواقف التي تواجههم" .(Wright et al، 1998)

أما (weiskittl، 2006) فقد أشار إلى مفهوم القيادة ضمن هذا المنظور بأنها " السعي لترجمة الرؤى المستقبلية لمنظمة ما إلى حقيقة " .

ويضيف آخر بان القيادة الإدارية هي " عملية ابتكار رؤى على الحال المستقبلية المرغوبة للمنظمة والقادرة على نقل تلك الرؤى لجميع أعضاء المنظمة، وإقناعهم لتمويل تلك الرؤى إلى واقع ملموس والمحافظة علية " (الشعور، 2000) .

ويرى (Hellriegel et al، 2001) أنها " عملية تطوير الأفكار والرؤى، والعيش بالقيم التي تدعم تلك الأفكار والرؤى، والتأثير على الآخرين لتضمنهم بسلوكهم، ووضع قرارات صعبة بشأن الأشخاص والموارد الأخرى " .

وعليه نرى بأن القيادة الإدارية تعني " القدرة على توضيح الرؤى للمنظمة فضلاً عن القدرة على تحفيز ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤى وفهمها " .

الشكل (3) يوضح معنى القيادة باختصار .

ما هي القيادة ؟؟

المصدر: العتيبي (ضرار وآخرون، 2007) "العملية الإدارية : مبادئ وأصول وعلم وفن " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .

وضمن سياق مفهوم القيادة الإدارية تجدر الإشارة إلى تعريف القائد وكذلك في بعض الأحيان يذكر مصطلح (الريادي) إنهما طبعا مصطلحان مختلفان عن بعضهما البعض.

إذ إن القائد هو " الشخص الذي يقود، يوجه، يأمر، أو يرشد الجماعة أو النشاط " teal dictionary)،(1985).

وعرف (البياع، 1985) القائد بأنه " الشخص الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير في سلوكيات الآخرين وهو أيضا من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة وحقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتتبع والتدريب " . وعرف أيضا بأنه " الشخص الذي يسيطر أو يوجه أو يؤثر على الآخرين " .

وان للقائد دوراً أوسع واشمل نطاقاً لان مهامه لا تنحصر بل قد تحدث داخل وخارج المنظمة، بينما المدير تقتصر مهامه وتـأثيره على المنظمـة . والقائـد هـو الـذي يعمل الأشياء الصحيحة بينما المدير هو الذي يعمل الأشياء بشكل صحيح .

أما (Hellriegel) فيرى القائد بأنه " الشخص الذي يعكس الصفات الرئيسـية للقيادة – الأفكار، الرؤى، القـيم، التـأثير علـى الآخـرين، وضـع قـرارات صـارمة، وبالمقارنة يوجه المدير عمل الآخـرين ويكـون مسـئولا عـن النتـائج ويجلـب المـدراء الفاعلون درجة من النظام والانسجام إلى محيط العمل لمـوظفيهم" (Hellriegel et al، 2001).

أما الريادي فهو " مالك الأعمال الذي يحاول جني الأموال عن طريـق خـوض المخاطر واتخاذ زمام المبادرة " (perren، 2001) .

أما الرئاسة فهي " قوة شـرعية تمـنح للقائـد الإداري بهـدف إصـلاح السـلوك المرغوب فيه لدى العاملين وهذا يتم أما بقرار أو بتعليمات رسمية" (يونس، 1967).

أما القوة فهي " القدرة علـى إحـداث الطاعـة وإذعـان الآخـرين، وقـد يكـون الإذعان قسريا " (pike، 1978) .

وعليه يمكن توضح أهم الفوارق بين الإدارة/ المدير والقيـادة / القائـد وكمـا موضحة في الجدول (1) :-

جدول (1)

أهم الفوارق بين الإدارة / المدير و القيادة / القائد

أوجه المقارنة	الإدارة / المدير	القيادة / القائد
التركيز	▪ على الجوانب العقلية والمنطقية أكثر ▪ التركيز على عقول الناس أكثر من التركيز على قلوبهم ▪ كعملية عقلية	▪ التركيز على الجوانب النفسية والمعنوية والعاطفية أكثر ▪ على عواطف وقلوب الأفراد أكثر من عقولهم ▪ كعملية عاطفية
الاهتمامات	التخطيط – الكفاءة – القواعد – القرانين – الإجراءات – الرقابة – الحسابات – العمل المكتبي	▪ أخذ المخاطر في الحسبان ▪ التغيير ▪ الديناميكية – الخلق والإبداع
الوظائف	التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة	نفس الوظائف لكن قد يختلف الأداء أو المهارات أو التناول
الأهداف	تحقيق الأهداف التنظيمية	▪ بناء العضوية وتماسك جماعة العمل ▪ تحقيق الأهداف التنظيمية ▪ تحقيق أهداف المرؤوسين
الفرق بين المديرين والقادة	▪ المديرون يديرون ▪ المديرون يراقبون ▪ المديرون يحافظون ▪ وجهات نظر المديرين في الأجل القصير ▪ المديرون يسألون "كيف وقتي" ▪ المديرون يقلدون ▪ المديرون يقبلون الوضع الحالي	▪ القادة يبتكرون ▪ القادة يحركون ▪ القادة يطورون ▪ القادة وجهات نظرهم في الأجل الطويل ▪ القادة يسألون "ماذا ولماذا؟" ▪ القادة يبدعون ▪ القادة يتحدونه
فعل الأشياء	المديرون يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة	القادة يفعلون الأشياء الصحيحة

المصدر: جاد الرب، سيد محمد (2008) "كيف تكون قائدا ناجحا وفعالا"، مراجع إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس .

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

لقد اهتمت العديد من الدراسات والبحوث والقيادة لأنها تعد المحدد الأساس لكفاءة المنظمة وفاعليتها وأثبتت هذه الدراسات والأبحاث تأثيرها في غرض المنظمة أو رسالتها، وتبرز أهمية القيادة طالما وجدة مجموعة من الأفراد داخل بيئة اجتماعية واحدة فإنهم سيتطلعون حتماً إلى قيادة، ولسوف يظهر دائماً قادة في كل موقف اجتماعي وتثار التساؤلات حول كيف ستدار مشروعاتنا ومنظماتنا ؟ و إن التنظيم الإداري الفاعل والمتطور يعتمد أولا وقبل كل شي على قائد مقتدر، وأنها العنصر المهم الذي يحول المنظمة من حالة التفكك والتردي إلى منظمة قوية وناجحة في حين إن القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة أو خاسرة . وتعد القيادة بأنها العنصر الحيوي في تطور إستراتيجية المنظمات وإغراضها لان الجهد الذي يبذله القادة للتأثير على الاتجاه الكلي للمنظمة يكون بالفعل جهداً حقيقياً .

وان القيادة من منظور (CCL) في الولايات المتحدة، هي تقوية قابليات القادة وتقديم قيادات متطورة ذات نوعية جيدة للمنظمات والأفراد وهي جزء مهم من مهمة هذا المركز ومن اجل هذه الغاية نحن نتكيف للعمل في كل قطاعات المجتمع لخلق عالم أفضل من خلال قيادة أفضل . ومن القيادات الفردية والمنظمات غير الهادفة للربح إلى الحكومات المحلية والدول والهيئات المحلية والمتعددة الجنسية فان المركز يرغب في تحسين كفاءة القيادة .

وقد ازدادت الحاجة إلى قياديين ومدراء ناجحين في المنظمات كافة، كذلك حاجة هؤلاء المدراء إلى تطوير المهارات القيادية المناسبة واكتساب المعرفة لإدارة شؤون منظماتهم على الوجه الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية في تلك المنظمات، وهذا الأمر ضروري أيضا ليتمكن المدراء من اخذ القرارات والخيارات الناجحة خلال إعمالهم اليومية، ما يساعد على تطوير منظماتهم ويعزز نموها على المدى الطويل .

وان المدراء الناجحين هم الذين يستطيعون إحداث تحويل في ثقافة منظماتهم من منهج الأوامر والسيطرة إلى منهج مؤسساتي يعتمد على التنظيم الدقيق ووضوح

الهدف وروح الفريق، وهم أيضا قادرون خلق البيئة الداعمة للعمل التي تتسم بمناخ الثقة وروح المسؤولية والتفاهم المتبادل، وعلى أساس ذلك يعترف المختصون كافة في حقل الإدارة بأهمية وضيفة القيادة في سائر مناحي الحياة فأن وجود القيادة مع وجود التنظيم، لها دورها الرائد في سير العملية الإدارية بوصفها المسؤولية الأكثر التي تختص بتطوير العلاقة بين الأفراد فضلاً عن إن استمرار العمل يتطلب قيادات وقابليات إدارية كفاءة فاعلة وقادرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتفاعل مع البيئة (الداخلية، الخارجية) من خلال رسم استراتيجيات مبدعة وتهيئة الفرص اللازمة للإبداع والتفكير ألابتكاري وعلية فأن نموا المنظمات وتوسيع أعمالها ودخولها في مجالات مختلفة، ومن ثم حاجاتها إلى ممارسات إستراتيجية متطورة ينبغي أن تنفذها عقول مستنيرة بالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة .

ومنهم من يرى بأن الإدارة هي جزء من القيادة ويرى آخر إن القيادة جزءً من الإدارة وهناك رأي ثالث يقول إن الإدارة علم بينما القيادة فن والاتجاه الحديث يميل إلى التكامل بين المفهومين، وعلى ضوء ذلك يمكن القول إن الإدارة علم بينما الإدارة فن، وإن التفاعل بينهما يجعل المنظمة أكثر نجاحاً في أدائها الاستراتيجي . كما إن المدير قد يكون قائدا وقد يكون القائد مديراً أيضا، إلا إن احتياجات كل منهما للوصول إلى هذا المركز ليست واحدة، فإذا كان المدير يتم تعينه من لدن الإدارة العليا بالمنظمة لشغل المنصب الرسمي أو الوظيفي في إطار الهيكل الرسمي للتنظيم بمسؤولية مباشرة خاصة بحقيق الأهداف المحددة . وعليه فأن القائد ظاهرة شخصية فريدة، بمعنى إن التابعيين هم الذين يحددون من يكون قائداً أو من لا يكون، وغياب التابعين يعني غياب القائد . ومن وجهة نظر أخرى فان القيادة تنبع من الجماعة (مجموعات العمل) وتكتسب السلطات من الأفراد الذين يعبرون بملأ إرادتهم اتهم إتباع القائد ، أما المدير فمصدره النظام / الأنظمة ويحدد استمراره القانون وتنبع سلطته من خارج الجماعة وتمارس حتى دون قبول الأشخاص، ويمكن اعتبار إن القيادة وجه معين من أدوار الإدارة وان التمييز بينهما هام، وضرورة تأكيد الاختلاف بينهما،ويمكن أن نصف القائد فرداً يقدم المبادرات الجديدة وهو منبع ومحفز ومركز على الإستراتيجية،

أما المدير فيراقب التقدم نحو الأهداف مثلما ذكر فان المدراء يقومون بجعل الأشياء صحيحة والقادة يعملون الأشياء الصحيحة، كما إن قوة المدراء تأتي من السلطة الرسمية بموجب الهرمية إلا إن قوة القادة تأتي من الأفراد أنفسهم فالقادة يركزون على إيجاد إستراتيجية وتصور مشترك بالاعتماد على القيم الثقافية التي تساعد الآخرين في انجاز هذه الإستراتيجية . وبالاعتماد على ما سبق، يمكن القول بأن القيادة والإدارة نظامان يكمل بعضهما البعض فهما نظامان مميزان لعمل فأن الجمع بين القيادة القوية والإدارة الرشيدة تجعل المنظمة أكثر نجاحاً، إن القادة يحاولون القيام بتنفيذ الأعمال بشكل صحيح ويعكسون طموحات الجماعات التي يقودوها فهم يهتمون بالفعالية التنظيمية والمدراء يميلون إلى امتلاك رؤيا وإيصالها إلى المرؤوسين ومن ثم تحويلها إلى الواقع التنظيمي فأن الجمع بين الاثنين يتطلب توفي شخصية متكاملة في شخص واحد لذا فان الإدارة تهتم بالحالة القائمة بينما القيادة تهتم بالحاضر والمستقبل، والقيادة ليست عملية محددة ولكنها ضرورية في كل المنظمات والمجتمعات وفي ضوء ما سبق فأن الإدارة تهتم بالمحافظة على الوضع الحالي أما القيادة تهتم بمسألة خلق المستقبل وان المدراء القادة هم نوعان مختلفان من الأفراد حين يختلفان في الدافعية وفي طريقة تفكيرهما وتصرفهما فأن القيام بالإدارة معناها الانجاز والمسؤولية والتدبير أما القيادة فهي التأثير والتوجيه ورسم الاتجاه والنشاط أما الفرق بينهما فهو الرؤى والرأي.

ثالثاً: التطور التاريخي للقيادة الإدارية

لعل القيادة هي الأسلوب الإداري الأكثر قدما في الأرض، فهو الأسلوب الذي رافق الإنسان منذ أيامه الأولى حيث بدأ في العائلة ثم في العشيرة، فالمدينة فالدولة كما تمثل في القطاعات والفعاليات المختلفة، وانصهار الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية، وقد عرفت الحضارات القديمة مثل الفرعونية والصينية واليونانية والرومانية والعربية، بعض الأساليب والنماذج التي أسست للمفاهيم الحديثة للقيادة الإدارية.

1- القيادة في مصر الفرعونية

ففي مصر الفرعونية (2900-2470 ق.م) التي كان فيها الملك مصدر السلطات بل كان الفراعنة يعتبرون مصر كلها بما فيها ملكا لهم، ولهذا عرفت نظاما أبويا في القيادة يمثله الملك ووزيره الأول وحكام الولايات والمصالح الحكومية من مالية وزراعة ومخازن تموين وأشغال عامة ..الخ، كما عرفت أساليب متقدمة من الإدارة كتدريب كبار الموظفين الذين أحسن اختيارهم لميزاتهم القيادية، ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية، مثل السماح أهم باستخدام العربات الملكية.. الخ .

2- القيادة في عصر الحضارة البابلية

وضع حمو رابي قانونا يعد أقدم قانون في التأريخ، ينص فيه على دفع ثمانية مكاييل من القمح للعامل سنويا، أو إلى الذي يستأجر من أجل العمل في الحقول، فقد أكدت حضارة حمورابي أهمية وضرورة الرقابة وعملية تسجيل الملومات، كما تحدث قانون حمو رابي عن المسؤولية وكيف إنها لا تفوض، فأشار إلى العقاب في حالة الوقوع في الخطأ، مثلا قطع ثدي المرضعة التي يعهد إليها طفل وتعطيه إلى مرضعة أخرى، ويموت الطفل .

3- القيادة في الحضارة الرومانية

وفي الحضارة الرومانية نلاحظ بعد أن كانت المناصب الإدارية العليا في الدولة والتي عرفت باسم (القناصل) وعددهم عشرة يشرفون على الشؤون القانونية والمالية والشرطة وغير ذلك، من أبناء العوائل الأرستقراطية، إلا أنهم أصبحوا فيما بعد كما في عهد دقليديانوس (280م- 306م) وقسطنطين يختارون من ذوي الكفاءات والقدرات الذهنية والعلمية، وكان الإمبراطور هو الذي يختار حكام الولايات ويسمح لهم بتولي مناصبهم لفترات طويلة نسبيا لتفهم مشاكل ولاياتهم، ويمنحهم الرواتب العالية ..الخ، وشهدت الفترات المتأخرة من عهد الإمبراطورية تسلسلا وظيفيا ومعايير لشغل المناصب الإدارية، مثل الثقافة القانونية والخبرة الإدارية ..الخ، وبعد أن أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، مثلت الكنيسة أعلى درجات التنظيم، فأخذت مثلا بمبدأ الهيئات الاستشارية .

4- القيادة في ظل الحضارة الإسلامية

إن القيادة في ظل الحضارة الإسلامية قد تجلت فاعليتها في عهد الرسول الأكرم (صل الله عليه وآله وسلم) فقد كان الولاة يعينون بناءً على مقدار تمتعهم بالخلق العظيم وسعة العلم والجدارة، وكان (صل الله عليه وآله وسلم) يحث العاملين على خدمة العامة وعلى حسن الأداء "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"، وكان الأجر يؤدى بحسب العمل {وَلِكُلٍّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُواْ وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ} (الأنعام،132) وكانت الإدارة في عهده (صل الله عليه وآله وسلم) تأخذ بمبدأ الشورى ولاسيما لمن عرف بالعقل والحكمة والبصيرة {... وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ } (آل عمران،159) كما أخذت الإدارة في ذلك العهد بمبدأ تقسيم العمل فكان لدى الرسول الأكرم (صل الله عليه وآله وسلم) كتابا للوحي وآخرين للعهود وغيرهم للصدقات أو الترجمة ... الخ .

هذا بالنسبة لقيادة الرسول الأكرم (صل الله عليه وآله وسلم) أما من بعد ذلك فنطل إطلالةً على فخامة الفكر، وسبحُ في فضاء الإبداع، لنلتقي مع عملاق الإنسانية ومهندس انبعاث نهوضها من بعد رسول الله (صل الله عليه وآله وسلم) إلا وهو باب مدينة العلم الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) الذي يمثل استثنائية القدر في عالم القيادة الإستراتيجية، فهذا (عهد الإمام علي بن أبي طالب) (عليه السلام) إلى مالك الأشتر حين ولاه على مصر أيام خلافته (عليه السلام) والذي يمثل إقتطافة من ثمرات البلاغة في التجربة والحدس العلوي المتميز في القيادة الإستراتيجية، والذي تناول مفردات وصيغ ومعالم، تصلح أن تكون قاعدة المبادئ ونقاط دلالة لكل المتصدين من ذوي مواقع المسؤولية وبمختلف صنوفها، إختزل من خلالها القراءة لحكم الماضين والمعاصرين، ولتجربته الفريدة، فأنتج هذه التوليفة من الوصايا غير المسبوقة في القيادة الإستراتيجية، والتي تعتبر إنجازاً إنسانياً حكيماً مبدعاً، ولكنها تمثل إحراجاً لمن يتبوأ موقعاً لا يمتلك فيه الإطار الأخلاقي والرؤيوي المبدئي، وهو

دعوه لنا جميعاً أن نعيش المكابدة في مواقع المسؤولية، لأن فيه الذائقة المنجية والهادفة سيما ونحن نعيش إرهاصات تأسيس حكمٍ نبتغيه رشيداً معطاءً لعراقنا الجديد . فلنأخذ نزراً يسيراً يعكس لنا كل ما تعنيه القيادة الإستراتيجية، فنأخذ مقطعاً من عهده (عليه السلام) هذا إلى مالك الأشتر والذي وثقه الشريف الرضي في كتابه نهج البلاغة .

أ- **الهدف من هذا العهد :-** "بسم الله الرحمن الرحيم" هذا ما أمر به عبد الله علي أمير المؤمنين، مالك الأشتر في عهده إليه حين ولاه مصر، جباية خراجها، وجهاد أعدائها، واستصلاح أهلها، وعمارة بلادها .

ب- **أصول الفكر والسلوك للقائد :-** أمره بتقوى الله وإثار طاعته، وإتباع ما أمر به في كتابه، من فرائضه وسننه التي لا يسعد إلا بإتباعها، ولا يشقى إلا مع جحودها وإضاعتها، وأن ينصر الله سبحانه بقلبه ويده ولسانه، فإنه جل إسمهُ قد تكفل بنصرة من نصره وإعزاز من أعزه، وأمره أن يكسر نفسه من الشهوات، ويزعّها عند الجمحات، فإن النفس أمارة بالسوء إلا ما رحم الله .

ت- **يجب على القائد أن يستحضر نظرة الناس إليه :-** إعلم يا مالك أني قد وجهتك إلى بلاد قد جرت عليها دول قبلك من عدل وجور، وأن الناس ينظرون من أمورك في مثل ما كنت تنظر فيه من أمور الولاة قبلك، ويقولون فيك ما كنت تقول فيهم، وإنما يستدل على الصالحين بما يجري الله لهم على ألسن عباده، فليكن أحب الذخائر إليك ذخيرة العمل الصالح، فاملك هواك، وشح نفسك عما لا يحل لك، فإن الشح بالنفس الإنصاف منها فيما أحبت أو كرهت .

ث- **لزوم حب القائد لمواطنيه وشعوره بأنه محكوم لمن هو أعلى منه :-** أشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعاً ضاريا تغنم أكلهم، فإنهم صنفان إما أخٌ لك في الدين وإما نظيرٌ لك في الخلق، يفرط منهم الزلل، وتعرض لهم العلل، ويؤتى على أيديهم في العمد والخطأ فأعطهم من عفوك وصفحك مثل الذي تحب أن يعطيك الله من عفوه وصفحه، فإنك فوقهم، ووالي الأمر عليك فوقك، والله فوق من ولاك، وقد إستكفاك أمرهم

وابتلاك بهم، ولا تنصبن نفسك لحرب الله فإنه لا يَدَي لك بنقمته، ولا غنى بك عن عفوه ورحمته .

ج- **الأصل هو العفو، والعقوبة هي إستثناء، والأصل اللين، والعنف إستثناء :-** ولا تندمن على عفو، ولا تبجحن بعقوبة، ولا تسرعن إلى بادرة وجدت منها مندوحة، ولا تقولنَ إني مؤمَر آمر فأطاع فإن ذلك إدغال في القلب ومنهكة للدين، وتقرب من الغير .

ح- **كيف يحصن القائد نفسه من الغرور والظلم ؟ :-** وإذا أحدث لك ما أنت فيه من سلطانك أبهةً أو مخيلةً فأنظر إلى عظم ملك الله فوقك وقدرته منك على ما لا تقدر عليه من نفسك، فإن ذلك يطامن إليك من طماحك، ويكف عنك من غربك، ويفيء إليك بما عزب عنك من عقلك إياك ومساماة الله في عظمته والتشبه به في جبروته، فإن الله يذل كل جبار ويهين كل مختال، أنصف الله وأنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلك ومن لك فيه هوى من رعيتك فإنك إلا تفعل تظلِم، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خاصمه الله أدحض حجته وكان لله حرباً حتى ينزع ويتوب، وليس شيء أدعى إلى تغيير نعمة الله وتعجيل نقمته من إقامة على ظلم، فإن الله سميع دعوة المضطهدين وهو للظالمين بالمرصاد .

خ- **القرارات يجب أن ترضي الجميع، وإلا فالعامة دون الخاصة :-** وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل وأجمعها لرضا الرعية، فإن سخط العامة يجحف برضا الخاصة، وإن سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة، وليس أحد في الرعية أثقل على الوالي مؤونة في الرخاء، وأقل شكراً عند الإعطاء، وأبطأ عذراً عند المنع، وأضعف صبراً عند ملمات الدهر، من أهل الخاصة، وإنما عماد الدين وجماع المسلمين والعدة للأعداء العامة من الأمة، فليكن صغوك لهم وميلك معهم .

د- **موقف القائد من تقارير المخابرات والمتملقين والنمامين :-** وليكن أبعد رعيتك منك وأشنؤهم عندك أطلبهم لمعائب الناس، فإن في الناس عيوباً الوالي أحق من

سترها، فلا تكشفن عما غاب منها فإنما عليك تطهيرها ما ظهر لك، والله يحكم على ما غاب عنك، فاستر العورة ما استطعت يستر الله منك ما تحب ستره من رعيتك، وأطلق عن الناس عقدة كل حاقد، واقطع عنك سبب كل وتر، وتغاب عن كل ما لا يضح لك، ولا تعجلن إلى تصديق ساعٍ فإن الساعي غاش وإن تشبه بالناصحين .

صفات المستشارين للقائد :-

ولا تدخلن في مشورتك بخيلاً يعدل بك عن الفضل ويعدك الفقر ولا جباناً يضعفك عن الأمور، ولا حريصاً يزين لك الشره بالجور، فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتى يجمعها سوء الظن بالله.

ذ- **صفات الوزراء وتفضيل إستيزار الوجوه الجديدة :-** إن شر وزرائك من كان للأشرار قبلك وزيراً، ومن شركهم في الآثام، فلا يكونن لك بطانة، فإنهم أعوان الأثمة وإخوان الظلمة، وأنت واجد منهم خير الخلف ممن له مثل آرائهم ونفاذهم، وليس عليه مثل آصارهم وأوزارهم، ممن لم يعاون ظالماً على ظلمه ولا آثماً على إثمه، أولئك عليك مؤونة، وأحسن لك معونة، وأحنى عليك عطفاً، وأقل لغيرك إلفاً، فاتخذ أولئك لخلواتك وحفلاتك .

ر- **صفات الوزراء المفضلين :-** ثم ليكن آثرهم عندك أقولهم بمر الحق لك، وأقولهم مساعدة فيما يكون منك مما تكره الله لأوليائه، واقعاً ذلك من هواك حيث وقع، والصق بأهل الورع والصدق، ثم رضُهم على أن لا يطروك، ولا يبجحوك بباطل لم تفعله، فإن كثرة الإطراء تحدثُ الزهوة، وتدني من الغِرة .

ز- **محاسبة الوزراء :-** ولا يكون المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء، فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة، والزم كلاً منهم ما ألزم نفسه.

فوائد إعطاء الحرية للمواطنين وحسن الظن بهم :-

واعلم إنه ليس شيء بأدعى إلى حسن ظن راعٍ برعيته من إحسان إليهم، وتخفيفه المؤونات عليهم، وترك إستكراهه إياهم على ما ليس قبلهم، فليكن منك في ذلك أمرا يجمع لك به حسن الظن برعيتك، فإن حسن الظن يقطع عنك نصباً طويلاً، وإن أحق من حسن ظنك به لمن حسن بلاؤك عنده، وإن أحق من ساء ظنك به لمن ساء حسن بلاؤك عنده.

س- **احترام العادات الاجتماعية وتحسينها :-** ولا تنقض سنة صالحة عمل بها صدور هذه الأمة، واجتمعت بها الألفة، وصلحت عليها الرعية، ولا تحدثن سنة تضر بشيء من ماضي تلك السنن فيكون الأجر لمن سنها، والوزر عليك بما نقضت منها .

ش- **المشاورون الكبار في القضايا الإستراتيجية :-** وأكثر مدارسة العلماء ومنافثة الحكماء، في تثبيت ما صلح عليه أمر بلادك، وإقامة ما استقام به الناس قبلك .

ص- **تكون كل مجتمع في العالم من فئات وطبقات :-** واعلم إن الرعية طبقات لا يصلح بعضها إلا ببعض، ولا غنى ببعضها عن بعض، فمنها جنود الله، ومنها كتاب العامة والخاصة، ومنها قضاة العدل، ومنها عمال الإنصاف والرفق، ومنها أهل الجزية والخراج من أهل الذمة ومسلمة الناس .

ض- **سياسة الوزراء والولاة في القضايا المشتبهة :-** واردد إلى الله ورسوله ما يضلعك من الخطوب ويشتبه عليك من الأمور، فقد قال الله لقوم أحب إرشادهم "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله والرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى اللهِ والرسولِ"، فالرد إلى الله الأخذ بمحكم كتابه، والرد إلى الرسول الأخذ بسنته الجامعة غير المفروقة.

ط- **سياسة القائد مع الطبقة الفقيرة :-** ثم الله الله في الطبقة السفلى من الذين لا حيلة لهم، والمساكين والمحتاجين، وأهل البؤس والزمنى، فإن في هذه الطبقة قانعا

ُومعتراً، واجعل لهم قسماً من بيت مالك، وقسماً من غلات صواف الإسلام في كل بلد، فإن للأقصى منهم مثل الذي أدنى، وكل قد استرعيت حقه .

ظ- **سياسة القائد مع مراجعيه:-** واجعل لذوي الحاجات منك قسماً تفرغ لهم فيه شخصك، وتجلس لهم مجلساً عاماً فتتواضع فيه لله الذي خلقك، وتقعد لهم جندك وأوانك من حراسك وشرطك، حتى يكلمك متكلمهم غير متعتع .

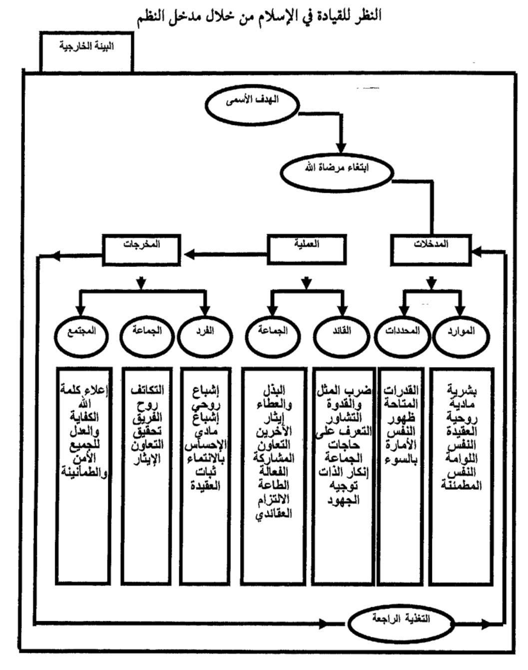
ع- **الخطوط العامة لسياسة للقائد مع الرعية :-** وإياك والمن على رعيتك بإحسانك، أو التزيد فيما كان من فعلك أو أن تعدهم فتتبع موعدك بخلفك، فإن المن يبطل الإحسان والتزيد يذهب بنور الحق، والخلف يوجب المقت عند الله والناس، قال الله تعالى : {كَبُرَ مَقْتاً عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ} (الصف،3) .

غ- **برنامج يومي للقائد :-** ثم أمور من أمورك لا بد لك من مباشرتها: منها إجابة عمالك بما يعي عنه كتابك، ومنها إصدار حاجات الناس يوم ورودها عليك مما تحرج به صدور أعوانك، وأمض لكل يوم عمله فإن لكل يوم ما فيه، واجعل لنفسك فيما بينك وبين الله أفضل تلك المواقيت وأجزل تلك الأقسام .

أما ركائز القيادة الإدارية في الإسلام، فالشكل (2) يوضح أهم عناصرها ومقوماتها من خلال مدخل النظم الذي يتكون من (الهدف الأسمى والمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية والبيئة الخارجية) وكالآتي :-

شكل (4)

النظر للقيادة في الإسلام من خلال مدخل النظم



المصدر: عبد الفتاح، نبيل (1995) "القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر"، الإداري، العدد 3.

1. **العدل** :- قال سبحانه وتعالى {... وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُواْ بِالْعَدْلِ...} (النساء،58) .

2. **الشورى** :- أكد الإسلام على أهمية الشورى والمشاورة {وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ } (الشورى،38) وقوله (صل الله عليه وآله وسلم) "ما تشاور قوم قط إلا هدوا إلى رشدهم" وكذلك" ما ندم من استشار ولا خاب من استخار"

3. **القدوة الحسنة** :- يعتبر القائد هو المثل الأعلى للمجموعة قال تعالى {وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ} (الشورى،38) .

ثالثاً : صفات ومهارات القائد الفاعل

1- **صفات القائد الفاعل** لقد اخذ الناس يهتمون بمواصفات القائد منذ أقدم العصور، والبحوث السابقة حاولت تعريف سمات القائد على إنها (القوة البدنية والفكرية وشخصية قوية) وهذا هو ما يفرق بين القائد وغير القائد، وهناك العديد من العناصر أيضا، وبعض الباحثين اهتموا بالخصائص الجسدية مثل الطول والحجم والجسم والشكل والجاذبية والشخصية، ويمكن تمييز القائد بعدة صفات، واهم هذه الصفات هو مستوى الرغبة في القيادة والثقة بالنفس، وهناك الخصائص الإدارية مثل المعرفة بالعمل والإبداع والمرونة وغيرها .

2- **مهارات القائد الفاعل** لاشك في إن كل قائد يجب أن يميز بصفات ومهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعية، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، وان العديد من هذه البحوث والدراسات ركزت على معرفة سلوك القائد والقائد الناجح يعتمد على الآتي :-

أ- **المهارات الفنية Technical Skill** :- وتشير إلى معرفة الفرد وقدراته على فهم أي نوع من العمليات والتقنيات ومثلها مهارات تعلم المحاسبة والهندسة وأدوات السوق وبحوث العمليات وهذه المهارات مرتبطة بأداء الوظيفة على المستوين المهني والتشغيلي، ولكن كلما ازدادت مسؤوليات القيادة أو مستوى القيادة .

ب. **مهارات بشرية** Human Skill :-وتعني القدرة على العمل بشكل فاعل مع الأفراد ولبناء فرق العمل .

ج- **المهارات الإدراكية** Conceptual Skill :-وتعني القدرة على التفكير بالأطر والنماذج والعلاقات الواسعة مثل الخطط طويلة الأمد، وهذه المهارات تصبح مهمة أكثر كلما ارتفع مستوى الإدارة .

ويمكن الإضافة لمهارات القائد، الذكاء الانفعالي وهو مثل (القدرة على العمل مع الآخرين والصبر على العمل) .

و(الذكاء الانفعالي) واحد من أهم الخصائص المرتبطة بنجاح القائد، وهناك خمس مكونات للذكاء الانفعالي (الإدراك الشخصي والتنظيم الشخصي والتحفيز والتعاطف والمهارة الاجتماعية) .

ونشير من خلال العرض السابق للسمات اللازمة للقيادة والمهارات والقدرات القيادية التي أسفرت عنها نتائج الدراسات، إن هذه السمات متعددة إلى درجة يكاد يكون من الصعب توافرها في شخص معين، وان مدى توافرها أمر مرهون بالمقومات المختلفة للمجتمع وقواعد السلوك التي تحكمه والاتجاهات السائدة فيه والتطورات المختلفة التي يمر بها .

استقطبت القيادة ومعايير اختيارها عبر الزمن اهتمام الأنبياء والرسل ومنهم الرسول الأعظم محمد (ص) ليجسدها في سيرته وفكره النبوي العطر ليكن منارا يقتدى به من لدن الصالحين القائمين على إدارة الشؤون العامة ومنها الجامعات، فكان الرسول الأعظم (ص) حرصا على انه لا يولي احد عملا ألح في طلبه لنفسه خشية إن يكون تهافته على طلبة طمعا بالابتزاز واستغلاله لتحقيق مآربه الخاصة أو عن نزعة تسلطية يخشى استبداده بها أو يكون الضعف النفسي بحيث يعد مطمعا يغري المتزلفين والانتهازيين بالتسلل له أو إن يتأثر بمظاهر السلطة (ناشد، 1997، 65).

وذكر صحيح البخاري وعن أبي موسى الأشعري قال دخلت على النبي (ص) أنا ورجلان من بني عمي فقال احدهما يا رسول الله امرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل وقال الأخر مثل ذلك فقال النبي (ص) " أنا والله لا نولي هذا العمل أحدا يسأله

أو أحدا حرص عليه " وكان النبي (ص) حرصا على توليه شؤون المسلمين أكثرهم إيمانا وخلقا وكفاءة ومقدرة على النهوض بمسؤوليات الوظيفة، وحرص على هذه المعاني عندما طلب منه الصحابي الجليل أبو ذر الغفاري إن يوليه احد الأعمال العامة ورأى النبي (ص) انه غير كفأ للولاية لما به ضعف في الإدارة فلم يستجب لطلبه ولم يشفع له ما علم عنه من ورع وتقوى ونزاهة وقال له" أبا ذر انك ضعيف وأنها أمانة وانها يوم القيامة خزي وندامة الأمن أخذها بحقها وادعا عليه فيها".

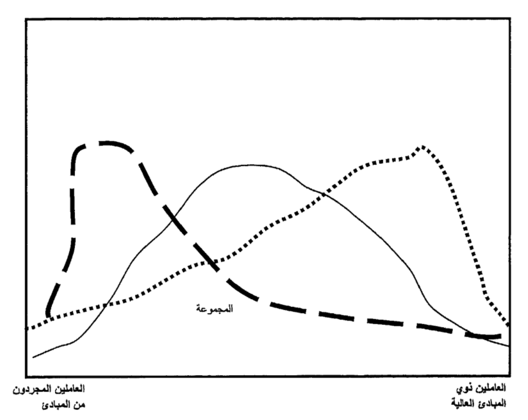
هكذا يفترض إن تكون صفات القيادة الإدارية لإدارة الجامعات كما يجسدها رسول الإنسانية كفؤة ونزيهة وذات تقوي في الوقت نفسه من اجل قادرة على تسيير شؤون الجامعة فضلا على تطهيرها من الفساد الإداري وخاصة وان الباحث (Drogi،2004 ،4) يشير في مبدأه الإداري

(80/ 20) إن الإخلاص أو الفساد في الأجهزة الإدارية ومنها الجامعات يعتمد على نزاهة موظف أو مجموعة صغيرة من الموظفين من خلال تصنيف الموظفين إلى ثلاث فئات حسب القابلية على الفساد باعتماد منحنى التوزيع الاحتمالي بوجود فئتين من العاملين عند نهايتي المنحنى الأول فتمثل العاملين وهم من خونة الأمانة وشرف المهنة وهؤلاء يشكلون (10٪) وفي النهاية الأخرى من المنحنى العاملين ذوي الأخلاق والفضيلة المتأصلة بهم ويشكلون أيضا (10٪) وفي الوسط العاملون المرنون وهم الأغلبية ويشكلون (80٪) من المجموع وبالامكان إن يتجه هؤلاء إلى أي جهة من المنحنى بناءا على تأثير قياداتهم والامتيازات التي يحصلون عليها.

إلا أن المهتمين بالتعليم العالي ومؤسساته والعاملين فيها يعتقدون بان المشكلة التي تواجه تلك المؤسسات هي ضعف القيادات الإدارية المؤهلة لقيادة هذه المؤسسات خاصة وان المعيار المعتمد في الاختيار كما هو حاصل في النظام البائد معيار الولاء السياسي حيث كان لحزب البعث البائد والآن للأحزاب في الحكومة واعتماد معيار الشخصانية البعيدة عن الموضوعية فضلا عن التملق والقرب من الإدارات العليا في الوزارة والمحاباة لها تم ذلك رغم أن التجربة تؤكد أن مستوى الأداء الجامعي لن يرتقي فوق مستوى الأداء الإداري فضلا عن أن أي مؤسسة لا يمكن أن ترتفع فوق مستوى قياداتها.

إذن بسبب عدم دقة الاختيار وضعف معاييره فضلا عن الابتعاد عن الأعراف والتقاليد الجامعية المعروفة لشغل المناصب وفق الشهادة والدرجة العلمية لكل منصب مع الكفاءة والمقدرة طبعا فنجد بعض الجامعات تشغل منصب مساعد رئيسي الجامعة من حملة الماجستير أو عميد الكلية أو حملة البكالوريوس لشغل أقسام الجامعة أو ممن لديهم خدمة حتى اقل من سنة (أي تحت التجربة) وفق قانون الخدمة المدنية كما هو حاصل في الجامعة التي يعمل بها الباحث أو من الضعفاء شخصيا وعلميا كل ذلك ساهم في التسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها المصداقية والقدوة الحسنة وذات الفساد والإفساد فضلا عن قلة الشأن لدى الآخرين ولتلك الصفات التي تتحلى بها نجدها تتشبث بكل ما لديها من اجل الاحتفاظ بالمناصب وبشتى الوسائل والأساليب حتى بالعنف الإداري عملا بالمبدأ الميكافيلي (الغاية تبرر الوسيلة) والابتعاد عن المسؤولية والأخلاقية في تعاملاتها وصراعاتها مع الآخرين من اجل البقاء وتحقيق المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء ولذا تستدعي الضرورة والواجب الشرعي تولي الأشخاص ذوي الأخلاق الحميدة المشهود لهم بالكفاءة والنزاهة لمناصب الإدارة العليا في الجامعات وكلياتها عملا بسيرة الرسول الأعظم (ص) للتأثير بالأغلبية المرنة وتوجيها نحو الفضيلة فضلا عن إقصاء المنحرفين الذي لا يرجى منهم الإصلاح وتوسيع دائرة النزاهة لتقديم خدمات جامعية متميزة التي طال انتظارها.

شكل (5) التوزيع المثالي للعاملين بالجامعة حسب التزامهم الأخلاقي



Source (Dorgi,2004 , 4)

مصادر الفصل الثالث

أولاً: المصادر العربية

القرآن الكريم

1- أبو الفضل، الشافعي محمد (2002) "القيادة الإدارية في الإسلام"، القاهرة .

2- البياع، محمد (1985) "القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة"، الدار العربية للطباعة، بغداد .

3- جاد الرب، سيد محمد (2008) " كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً: مائة سؤال في القيادة الإدارية " مراجع إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس .

4- جعلوك، محمد علي عارف (1999) "القادة هل يولدون؟...أم يصنعون"،دار الراتب الجامعية،بيروت.

5- حرب، بيان هادي (2000) "مدخل إلى إدارة الأعمال"، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان .

6- الذهبي، جاسم محمد والعزاوي، نجم عبد الله (2005) " مبادئ الإدارة العامة : منظور استراتيجي شامل " مكتب الجزيرة للتحضير الطباعي والاستنساخ، ط1، بغداد .

7- الرضي، الشريف (2006) " نهج البلاغة : للإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) – حققه محمد عبده، الشركة الدولية للطباعة – مؤسسة المختار للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة .

8- الشريفي، علي كاظم حسين محل (2004) "القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء .

9- الشامي، لبنان هاتف وماركو، تينو إبراهيم (2001) "الإدارة : المبادئ الأساسية"، المركز القومي للنشر،ط 1 ، أربد، الأردن .

10- الشماع، وآخرون (1980) "مبادئ الإدارة"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد .

11- صالح، أحمد علي (2000) "تبسيط الإجراءات الإدارية بين التعقيد والتبسيط"، المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري، بغداد .

12- العلاق، بشير(2008) " الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

13- العتيبي، ضرار وآخرون (2007) " العملية الإدارية : مبادئ وأصول وعلم وفن " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية .

14- عقيلي، عمر وصفي (1997) " الإدارة : أصول وأسس ومفاهيم "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان .

15- العديلي، ناصر محمد (1995) " السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن "، معهد الإدارة العامة، الرياض .

16- عبد الفتاح، نبيل (1995)" القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر " الإداري،العدد3.

17- كلالدة، ظاهر محمود (1997) "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية "، دار زهران للنشر، دمشق .

18- اللوزي، موسى (1999) " التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثة " دار وائل للنشر، عمان .

19- يونس، عبد الغفور (1967) "دراسات في الإدارة العامة، مطبعة الإسكندرية.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Bass، B.M; (1999) "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership"، Europe Journal of work and organizational Psychology، Vol. 8. No. 1، PP.9- 32 .
2. Certo، S. M; (1997) " Modern Management"، Prentice Hall، Upper Saddle River.
3. Dess، G. & G.T.Lumpkin ، & B.Eisner (2007) " Strategic Management: creating – competitive – advantages" ،3rd ed، McGraw – Hill com. U.S.A.
4. Daft، R.L.، & Noe R.A. (2001)" Organizational Behavior " Harcourt College Publisher Inc.، New York. Daft، (2001)" Leadership in Organizations "، South Western.، U.S.A.
5. Davis، & Newstrom ; (1985) " Organizational Behavior"،New york، U.S.A.
6. Fiedler، F. E; (1967) "A Theory of Leadership Effectiveness"، Book company، Mc Graw – Hill. New york، pp.143-144.
7. Gibson، L، & J، Ivancvich، & J، Donnelly; (2003)"Organizations Behavior Structure Processes " 11th، Ed.، New York، U.S.A.
8. George، J.M. & Jones، G.R. (1996) " Understanding and Management Organizational Behavior " Addison –Wesley Publishing، U.S. A.

9. Griffin، M; (1990) "Management"، Boston، Houghon Mifflin comp .
10. Huczynski، Andrzej & Buchanan، David;(2001) " Organizational Behavior : An introductory text"، 4th ed، Prentice Hall، printed and bound pay Rootlet Lombard، Italy.
11. Hellriegel & D. Slocm، J. W. & Woodman، R.W.،(2001) " Organizational Behavior":9th td. South Western College Publishing، U.S.A.
12. Holt، David; (1993) " Management : principes and porticos"، 3rd ed، Engle wood cliffs : N. J.
13. Hellriegle، D.Slocum. J. and Woodman R. (1989) " Organizational Behavior" St. Paul، West Publishing Co.
14. Ivancevich، John . M. & Matteson، Michael .T; (2002) " Organizational Behavior and Management" 6th Ed، McGraw – Hill Company، New York.
15. Ivancevich، M. & Lorenzi & J. Skinner، (1997) " Management: Quality and Compositeness، " 2nd، U.S.A.
16. Judge، A(2008) " Organizational Behavior "، Pearson Education. U.S.A.
17. Moorhead، G. & Griffen R. W. (1996) " Organizational Behavior " Houghton Miffing Company Boston.
18. Newstrom & Davis (2002) " Organizational Behavior " Human Behavior at work، 11th North America، Mc Graw Hill.
19. Oxford Dictionary، Eleventh Impression، New York. 2004.
20. Perren، (2002) " Comparing Entrepreneurship and Leadership: A textual analysis، Prentice – Hill Co.
21. Pike، Dan; (1978) "management theory : Its Applications to the Job، N.A. Supervisory management December .
22. Robbins and Judge، (2009) " Organizational Behavior "، 13th Ed.، U.S.A.
23. Teal، Edward (1985) " Webster Dictionary " New York.
24. Weiskittle، P. (2006) " Some Leadership Definitions، Business Leadership Review vol.3.No.1. http:// www.mbawr /d.com. b/article. 2009 /5 /14 تاريخ الدخول
25. Wright، P. & Kroll، J. & Parnel، J. A. (1998) " Strategic Management Concepts " Prentice Hall، New Jersey.

مداخل ونظريات القيادة الإدارية

توطئه foreword:-

تتمحور فعاليات النشاط البشري عند العناصر التي تعمل على إسقاط الأضواء فوق القوانين المحركة لمسارات الطبيعة فالنزعة البشرية في مدركاتها الواعية أو اللاواعية تسعى جاهزة إلى خلق التوازن بين (الأنا) والآخر، وخلق التوازن لا يتم إلا بقبول حالة التصادم مع الاحتمالات الافتراضية والواقعية المشتركة في نسيج الحركة المادية والذهنية للإنسانية، ولأن الإنسان لم يكن قادراً على الإمساك بالمطلق من خلال تجاربه البيئية لكي يصل إلى نوع من الاستقرار العقيدي، يرتاح إليه جسداً وروحاً .

وقد دُرست القيادة الإدارية وفق مداخل ونظريات مختلفة وذلك تبعاً لاختلاف حقولها العلمية ووجهات نظر الباحثين في مجالها إلا إنه لم يتم الاتفاق على وجود نظرية مقبولة تفسر فاعلية القيادة الإدارية، إذ إن كل نظرية تكاد تكون مقبولة في وقتها إلا أنها سرعان ما تصبح في عداد الماضي عندما تظهر نظرية أخرى تنسجم مع مستجدات الفكر التنظيمي .

وفي هذا الصدد نستعرض أهم هذه النظريات (على الرغم من تباينها) في أربعة مداخل رئيسة، وسنلاحظ بوضوح دور السمات الشخصية في رسم شخصية القائد على وفق المنظور الذي تعتمده تلكم النظريات والمداخل .

أولاً: المدخل التقليدي Traditional Approach

يعد هذا المدخل من أقدم المداخل ويقوم على أن القادة يولدون ولا يصنعون وعلى الرغم من ظهور بعض الكتابات ضمن هذا المدخل إلا أن البداية الحقيقية والعلمية كنت بدايات القرن العشرين، ولعل التجارب التي أجريت على أهمية المناخ الإشرافي والمعروفة بتجارب هوثورن كانت البداية الحقيقية لدراسة السلوك القيادي، كما إن كتاب سيستر برنارد Bernard)،(1938 عن وظائف المدير، قاد الاهتمام بدراسة اتجاهات البحث في موضوع القيادة، وذلك لمنحه أدواراً متميزة وإستراتيجية للمدير داخل التنظيمات .

ونستعرض فيما يأتي أهم نظريات القيادة الإدارية ضمن هذا المدخل :

1. **نظرية الرجل العظيم** Grant Men Theory

تعد هذه النظرية من أقدكم المداخل في دراسة القيادة، حيث ركزت البحوث على إيجاد سمات تميز القائد عن مرؤوسيه كالصفات الفسيولوجية (الطول، العمر، المظهر) وصفات اجتماعية مثل (التعاون، الإخلاص) كما تعتمد هذه النظرية على مقاييس الشخصية في تحديد الصفات والمهارات فكان أهم ما جاءت به هو افتراضها بقدرة القائد (الرجل العظيم) على إحداث التغيرات في حياة الجماعة وسماتها وخصائصها وإن القادة يولدون ولا يصنعون، فالشخص عندما يولد أما أن يمتلك السمات الضرورية للقيادة أو لا يمتلكها، ويمكن إرجاع صفات الرجل العظيم الذي يولد بالفطرة قائداً يصنع الأمة، إلى عهد الإغريق والرومان، ومن الصفات القيادية الموروثة (الثقة بالنفس، الشرف، النشاط، المثابرة، القدرة على الإدراك) .

كما تقدم هذه النظرة على أن القيادة عطاء إلهي يمنح إلى أشخاص معينين دون سواهم ، وهبهم الله سبحانه قدرات ومواهب خارقة وسمات غير اعتيادية كالحكمة والرشد والبأس والجرأة، وترى هذه النظرية إن ما يطرأ في حياة الجماعات أو المجتمعات إنما هو نتاج لأفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية، وإن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التأريخ .

ونرى الرجال العظماء ينجحون في قيادة جماعاتهم في بعض الظروف، في حين يعجزون عن تحقيق أي تقدم قيادي لنفس الجماعات في ظروف أخرى وفي حالات أخرى لم ينجح هؤلاء القادة في قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصليين، إذن فالقيادة ليست صفة مطلقة بل يتصف بها أفراد دون آخرين، وإن هناك عوامل أخرى مؤثرة في نجاح القائد أو غيره .

وان من نقاط ضعف هذه النظرية هي اعتمادها على مقاييس الشخصية في تحديد الصفات والمهارات وقياسها ولم تفرق بين السمات المكتسبة والموروثة، كما وأهملت عنصر المرؤوسين وسلوكهم وعلاقتهم بالقائد كنصر أساسي في عملية

القيادة، كما وأهملت العوامل الموقفية والعوامل المنطقية التي تفوق أهميتها العوامل الشخصية .

2. **نظرية السمات** Traits Theory

وهذه النظرية تعد من أوائل النظريات التي سعت إلى تفسير السلوك القيادي والتي اعتمدت في طرح أفكارها على نظرية الرجل العظيم، والسمة (Trait) هي صفات داخلية مميزة للفرد، مثل الخصائص البدنية والخصائص الشخصية والمهارات والقدرات، أن التعريفات المبكرة للقيادة استندت إلى الاعتقاد بأن القادة يولدون بصفات وسمات شخصية معينة أدى هذا الاعتقاد إلى دفع العديد من الباحثين لمحاولة تحديد هذه السمات التي من الممكن أن يتمتع بها القادة . ويمكن تلخيص السمات القيادية التي يتحلى بها القادة الناجحون مثل (الذكاء، النضج العاطفي، الدافعية الذاتية والدافع للإنجاز، الأمانة) وإن القادة الناجحون هم أكثر ذكاء من مرؤوسيهم وناجحون عاطفياً وموجهون نحو النتائج ويتصفون بالأمانة، كما إن القائد لا يظهر قائداً إلا عند الأزمات، وفي الأزمات يتبين معدن القادة ومستوى إنجازهم، ويشير لموقف النبي (صل الله عليه وآله وسلم) (القائد الأول) في الأزمات لهذه الأمة ونموذجاً ساطعاً لمواقف القادة عند الأزمات واتسامه بالصفات (ثقته بالله وإيمانه به سبحانه، وشجاعته، وقدرته على تحديد الهدف، وقدرته على الابتكار، والاستضاءة بآراء الآخرين) .

ثانياً : المدخل السلوكي Behavioral Approach

نتيجة للانتقادات التي وجهت لنظرية السمات (الرجل العظيم) وإثبات عدم قدرتها على تحديد السمات التي يمكن أن يتميز بها القائد الناجح ، ظهرت هناك أبحاث ودراسات التي تدور حول سلوك القائد، فقد ركزت هذه النظريات على تحليل السلوك للقائد أثناء قيامه بواجباته .

إن الاختلاف بين النظريات السلوكية ونظريات السمات هو في التطبيق ويقع على الافتراضات الأساسية لكل من النظريات، والنظريات السلوكية هي نظريات تقترح بأن السلوكيات المعنية هي التي تميز بين القادة عن غير القادة، وقد ركز المدخل

السلوكي للقيادة على ما يقوم به القائد فعلياً وكيفية القيام به، أي أن القيادة تظهر من خلال أفعال وتصرفات الشخص أكثر من السمات .

إلا إن الانتقاد الأساسي لهذا المدخل هو عدم الأخذ بنظر الاعتبار عن كيفية تأثير الموقف على السلوك القيادي .

1. دراسة جامعة Iowa عام 1939 (Levin، Lippitt، White)

ركزت هذه الدراسة على سلوك القائد وتأثير أسلوب القيادة والبيئة الاجتماعية في سلوك الأفراد واستعملت ثلاثة أنماط قيادية متضمنة سماتها الشخصية وهي الآتية :

- **القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية)** : ومن سماتها (النزعة العدوانية بين الأعضاء ، وعدم القدرة على الأداء ، وظاهرة عدم الاندفاع نحو العمل) .
- **القيادة الديمقراطية**: ومن سماتها (موضوعية القائد في النقد والثناء، والثقة العالية، والتعاون البناء، والقدرة على تحديد الاتجاهات) .
- **القيادة الفوضوية (الحرة)**: ومن سماتها (إعطاء الحرية للأفراد لإنجاز المهام، وضعف التماسك بين الجماعات، والضعف في المعلومات الخاصة بالعمل).

2. **دراسة جامعة أوهايو Ohio**

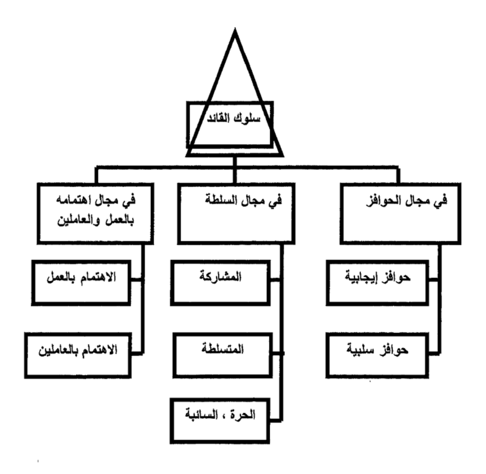
حيث كان هدف هذه الدراسة، تحديد العلاقة بين سلوك القائد الفاعل ودرجة رضا المرؤوسين ومستويات أداءهم وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك نمطين أساسيين لسلوك القائد هما :

أ- **سلوك يتمثل في وضع هيكلية العمل أو الاهتمام بالعمل**:-ويشير إلى القائد الذي يرغب بتعريف وهيكلة دوره ودور العاملين لديه في طريق البحث عن إنجاز الأهداف، وهي تتضمن السلوك الذي يحاول تنظيم العمل وعلاقات العمل والأهداف، والقائد هنا يتصف بأن لديه هيكل مبادرة عالي بحيث يوظف أعضاء الجماعة لمهام معينة ويتوقع من العاملين المحافظة على معايير الأداء .

ب- **سلوك يتمثل بالاهتمام بالعاملين** :-وهو البعد الذي يصف المدى الذي يحتمل فيه أن يمتلك القائد علاقات العمل والتي تتصف بالثقة المتبادلة واحترام لأفكار العاملين والاهتمام بمشاعرهم وتشجيعهم على إضفاء جو العلاقات الإنسانية في المنظمة من خلال الاستماع لمشاكل المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإعطاء النصح والمشورة لهم، والشكل (6) يوضح ذلك .

الشكل (6)

يوضح نظريات سلوك القائد حسب المدخل السلوكي



3. **دراسة جامعة ميشيكان Michigan** ويطلق عليها أسم نظرية ليكرت في القيادة (Likert Theory) أجريت على المدراء والعاملين لمقارنة سلوكهم في المجموعات ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية الواطئة، وتوصلت إلى نوعين من السلوك هما :-

أ- **القائد المتوجه نحو الوظيفة** Job Cantered Leader .

ب- **القائد المتوجه نحو العاملين** Employee Cantered Leader : وهذه السلوكيات تمثل التوجه للمهمة أو التوجه للفرد، في البداية وجدت الدراسة أن القائد الذي يركز على العامل الفاعل، ولكن الدراسة الأصلية لم تستطع الفصل بين السبب والنتيجة، فهل القائد المركز على العامل ينتج عمل جيد ؟ أم هل العمل الجيد يؤدي إلى قائد يركز على العامل؟ .

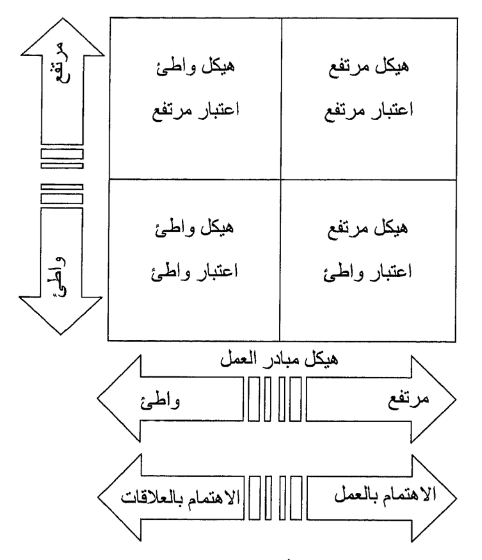
والبحوث وجدت أنه بينما القائد المركز على العامل يخلق مواقف إيجابية أكثر للعاملين وإن القائد المركز على الوظيفة يصل إلى إنتاجية أعلى للعاملين .

والشكل (6) يلخص هذه الأنماط السلوكية وكالآتي :-

- **سلوك يتمثل في وضع العمل أو الاهتمام بالعمل**:ويشير إلى القائد الذي يرغب بتعريف وهيكلة دوره ودور العاملين لديه في طريق البحث عن إنجاز الأهداف، وهي تتضمن السلوك الذي يحاول تنظيم العمل وعلاقات العمل والأهداف، والقائد هنا يتصف بأن لديه هيكل مبادرة عالي بحيث يوظف أعضاء الجماعة لمهام معينة ويتوقع من العاملين المحافظة على معايير الأداء .
- **سلوك يتمثل بالاهتمام بالعاملين**:وهو البعد الذي يصف المدى الذي يحتمل فيه أن يمتلك فيه القائد علاقات العمل والتي تتصف بالثقة المتبادلة واحترام لأفكار العاملين والاهتمام بمشاعرهم وتشجيعهم على أخفاء جو العلاقات الإنسانية في المنظمة من خلال الاستماع لمشاكل المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وإعطاء النصح والمشورة لهم والشكل (7) يوضح ذلك .

الشكل (7)

أنماط السلوك القيادي حسب دراسة جامعة أوهايو وميشيغان حسب نظرية هيكل المبادرة والمراعاة



Source: Bartal & Martin، (1998) "Management"، 3rd.، New York: Mc Grow – Hill.

4. **الشبكة الإدارية في القيادة (بليك - موتون 1964،1978)** :قام كل من روبرت بليك وبين موتون (Black & Mouton،1964) بدراسة القيادة على أساس أنها تركز على جانبين هما (الاهتمام بالأفراد العاملين والاهتمام بالعمل) كما هو الحال عند فلتمان وزملائه، وقد اقترح بليك وموتون ما سمياه بالشبكة الإدارية في القيادة، حيث قسما أنماط القيادة الأساسية إلى خمسة أقسام هي كما في الشكل (5) وكالآتي :-

1- **النمط 1)،(1 القيادة الفقيرة (المدير المنسحب)**: يهتم هذا النمط القيادي بكل من الأفراد والعمل بشكل وكيل حيث يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صوره للمحافظة على بقاء المنظمة.

2- **النمط 1)،(9 القيادة المتسلطة (المدير المقاول)**: يهتم هذا النمط القيادي بالعمل بشكل كبير، ولكن الاهتمام بالعاملين يكون بشكل أقل، حيث تكون الكفاية في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.

3- **النمط 9)،(1 قيادة النادي الاجتماعي (المدير الاجتماعي)** : يهتم هذا النمط القيادي بالعاملين بشكل كبير أما الاهتمام بالعمل فقليل، ويؤدي الاهتمام بحاجات الأفراد في تكوين علاقات مرضية إلى خلق جو منظمة مليء بالصداقة والاطمئنان .

4- **النمط 5)،(5 قيادة الحد الوسط** : يهتم هذا النمط القيادي بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن ولكن ليس الاهتمام الذي يصل إلى الحد الأعلى، ويعني ذلك أمكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تحقيق توازن بين مصلحة العمل وبين الروح المعنوية للعاملين على مستوى مرضٍ .

5- **النمط 9)،(9 قيادة الفريق** : يهتم هذا النمط القيادي بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبالحد الأعلى من الاهتمام، ويعني ذلك إنجاز العمل من أعضاء فريق ملتزمين ومتعاضدين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى علاقات من الاحترام والثقة، وهذا النمط هو الأسلوب المثالي في القيادة

الإدارية التي تسعى جميع المنظمات من خلال برامجها التدريبية إلى تحقيقه والشكل (8) يوضح الأنماط السلوكية المختلفة لأنماط القيادة في الشبكة الإدارية، فيما يتعلق بجوانب مثل : الشعارات، والأهداف...الخ .

شكل (8)

نظرية الشبكة الإدارية

الموقع

9. قيادة الفريق اهتمام عال بالإنتاج والأفراد	(المدير الاجتماعي) قيادة النادي الاجتماعي اهتمام عال بالأفراد وضعيف بالإنتاج 9.
القيادة المعتدلة 5.5 اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج	
القيادة المتسلطة (المدير المقاول) اهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالأفراد 1.	القيادة الضعيفة (المدير المنسحب) اهتمام ضعيف بالأفراد 1.

الاهتمام بالأفراد (المحور الرأسي)

الاهتمام بالإنتاج

Source: Newstrom and Davis، (2002) "Organizational Behavior: Human Behavior at Work"، 11th Ed، New York، Mc Graw – Hill.

أهم الانتقادات الموجه للمدخل السلوكي

تعرض هذا المدخل للعديد من الانتقادات، والتي تأتي في مقدمتها عدم مراعاة العوامل الموقفية في القيادة مما يستدعي الأمر اختلاف الأنماط تبعاً لاختلاف المواقف، ذلك لأن الموقف هو الذي يحدد النمط القيادي المستخدم، إذ إن باحثيه تناسوا إن المنظمة لا تعيش بمعزل عن الظروف الموقفية .

وتعد هذه الانتقادات دافعاً كبيراً إلى ظهور اتجاه أكثر قدرة على تحديد النمط الأفضل في القيادة، فسلوك الأفراد غير ثابت نسبياً وبالتالي يتغير النمط حسب ما تملي عليه الظروف والمواقف المختلفة.

ثالثاً: المدخل (الموقفي) الظرفي Contingency Or Situational Approach

إن الفشل في إيجاد السمات أو السلوك العام والذي دائماً يحدد القيادة الفاعلة وهذا أدى إلى اتجاه جديد في البحوث، فبينما السلوك هو الأساس في النظريات السابقة فإن هذه النظرية تركز على الحالة التي تكون عليها القيادة .

واهم النظريات الموقفية للقيادة التي طورها العالم (Fred Fiedler) فريد فدلر :-

1. **النظرية الظرفية لفاعلية القيادة لفيدلر Fiedler Contingenc Theory**

قام فريد فيدلر Fred Fiedler (1967) بتطوير نظرية للقيادة الموقفية أسماها نظرية الظروف المتغير لفاعلية القيادة، يعتمد هذا النموذج على المواءمة بين نمط القيادة وبين مدى ملائمة الموقف القيادي نفسه، حيث رأى فدلر في افتراضه الأساسي لهذه النظرية إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يعتمد على ثلاثة عوامل رئيسة هي الآتية :-

أ- **علاقة القائد بالأعضاء** :- ويعني ذلك إن مدى علاقة القائد بالأعضاء أو النمط القيادي يتحدد بسلوك جماعة العمل، ويرى فدلر أن هذا هو أكثر العوامل أهمية في مدى ملائمة الموقف .

ب- **هيكلية المهام :-** ويعني ذلك أنه كلما زادت المهام نمطية وحدد لها هيكل أداء مقنن، تقلص دور القائد وتأثيره في جماعة العمل، ويأتي هذا العامل في الدرجة الثانية من الأهمية في مدى ملائمة الموقف.

ت- **قوة مكانة القائد :-** وتعني قدرته على التأثير بما يمنح من سلطة رسميه في توجيه سلوك جماعة العمل، ويرى فدلر إن هذا العامل يأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في مدى ملائمة الموقف .

ووفقاً لنظرية فدلر تكون المواقف ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد أو العوامل الثلاثة المشار غليها سلفاً مرتفعه، وافتراض فدلر هو أن "ملائمة الموقف مقرونة بنمط القائد تحدد درجة الفعالية"، كما يرى إن العوامل الثلاثة تتداخل فيما بينها لتحدد الموقف القيادي الذي يتم بموجبه تحديد النمط القيادي الملائم، ويضيف فدلر أنماط القيادة وفق نمطين باعتماد الاستبانه التي أستخدمها والمعروفة LPC* هما :-

1- **نمط يميل إلى العاملين**

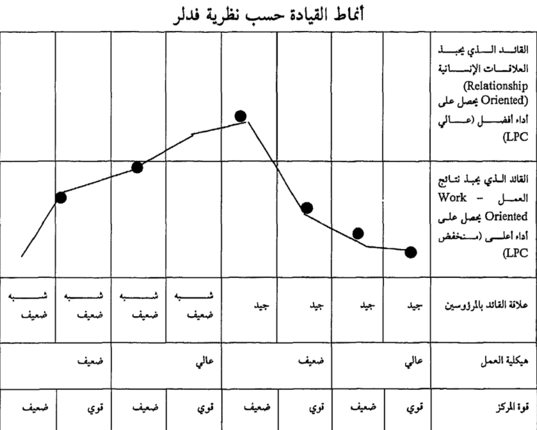
2- **نمط يميل إلى الإنتاج**

ويمثل الشكل (9) نتيجة أبحاث فدلر.

* LBC هي اختصار لجملة (Least – Preferred Co- Worker) وهي استبانه لتحديد طبيعة العلاقة بين المدير والعاملين ،على أساس درجة إنتاجيتهم وإدارتهم في العمل ، فالمدير الذي يتقبل مرؤوسيه الأقل إنتاجاً والأدنى الأداء (يميل للعاملين) ، أما المدير الذي لا يتقبلهم فهو (يميل للإنتاج) ،

شكل (9)

أنماط القيادة حسب نظرية فدلر



علاقة القائد بالمرؤوسين	جيد	جيد	جيد	جيد	شبه ضعيف	شبه ضعيف	شبه ضعيف	شبه ضعيف
هيكلية العمل	عالي		ضعيف		عالي		ضعيف	
قوة المركز	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

Source: Fred Fiedler، (1967) "A Theory of Leadership Effectiveness" ،Mc Graw – Hill، New York.

وعلى الرغم من النقد الذي وجهه لنظرية فيدلر، من حيث إنه أعتمد منهجية غير سليمة في قياسه لتحديد النمط القيادي وكذلك في عينة الدراسة، فإنه يعتبر بحق إسهاماً متميزاً من حيث كشفه عن أهمية التداخل بين المتغيرات المختلفة للموقف القيادي .

2. **نظرية وليام ريدن ذو الأبعاد الثلاثة 1964م :** Reddindimension Theory

قام وليام ريدن (W. Reddin) بدراسة الشبكة الإدارية لكل من (بليك وموتون، 1964) وأضاف لها بعدا ثالث هو بعد الفاعلية، فأصبحت ذات ثلاثة أبعاد هي :

1- الاهتمام بالأفراد

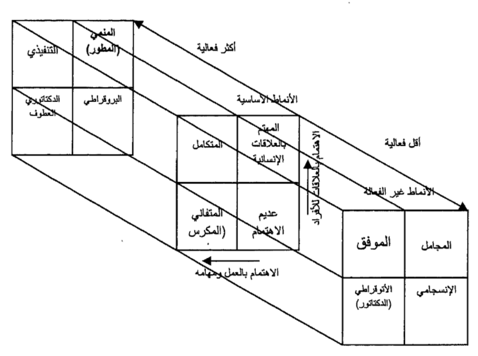
2- الاهتمام بالعمل

3- الفاعلية

ومن خلال هذه الأبعاد الثلاثة توصل ريدن إلى ثمانية أنماط من القيادة الإدارية ينتج عنها أربعة أنماط كامنة، وإضافة بعد الفاعلية إلى هذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى ظهور أربعة أنماط أخرى أكثر فاعلية، وأربعة أنماط أقل فاعلية، والشكل (10) يوضح نظرية ريدن بأبعادها الثلاثة وأنماطها الثمانية :

شكل (10)

نظرية ريدن ذي الأبعاد الثلاثة لفاعلية القيادة الإدارية



Source: W. Reddin، (1970) "Managerial Effectiveness"، Mc Graw – Hill، New York .

3. نظرية المسار الهدف Path – Goal Theory

وجهة نظر أخرى حول فاعلية القائد طرحها كل من Robert (1971 – 1970 Matin Evans،House) وهي نظرية المسار الهدف والتي تقول بأن القادة يمكن أن يؤثرون على رضا وتحفيز وأداء أعضاء الجماعة بطرق عدة، وهي الوسيلة الأساسية لذلك هي من خلال وضع المكافأة على إنجاز الأهداف، والقائد يمكن أن يساعد أعضاء الجماعة في الحصول على المكافآت القيمة من خلال توضيح المسار لتحقيق الأهداف وإزاحة العوائق التي تعيق هذا الأداء، وهذه النظرية تعرف أربعة أنواع من سلوكيات القائد وإن هذه السلوكيات الأربعة قد يستخدمها قائد واحد في مواقف مختلفة مثل:

أ- في المواقف الغامضة فإن الأتباع سوف يكونوا أكثر رضا مع القادة الذين يستخدمون السلوك التوجيهي .

ب- في البيئات المتعبة والتي تتطلب جهداً أكبر فإن لسلوك القائد الداعم سوف يقلل من عدم رضا الأتباع .

ت- القادة الذين يمتلكون تأثير على من هم أعلى منهم يمكن أن يحسنوا الأداء والرضا.

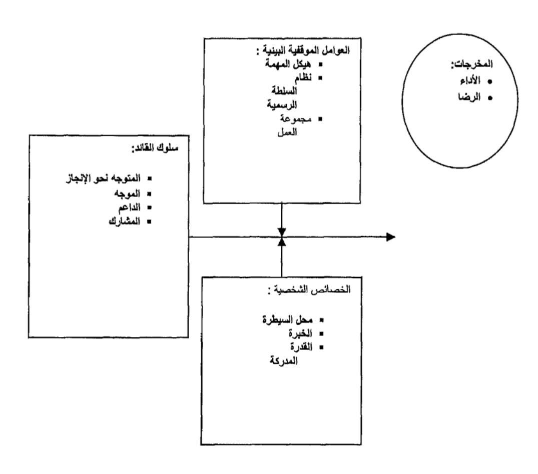
ويرى هاوس وميتشل (House & Mitchell،(1974 إن القائد يستخدم الأنماط الأربعة في مواقف مختلفة، وصولاً إلى التأثير والتوجيه لسلوك المرؤوسين نحو الأهداف والشكل (11) يوضح هذه السلوكيات الأربعة :

أما العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها وفقاً لنظرية المسار الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وإنجازهم للهدف المطلوب فهي (الخصائص للمرؤوسين، والخصائص البيئية).

ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل (11) .

شكل (11)

العوامل الموقفية وسلوكيات القائد

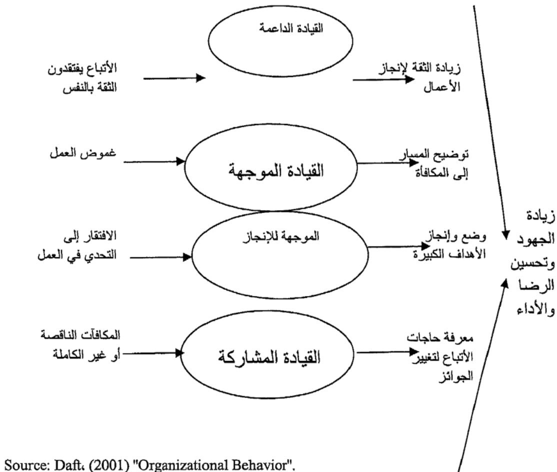


Source: Robbins & Judge، (2009) "Organizational Behavior"، 12th ed.، Pearson Prentice Hall، New York Jersey.

والشكل (12) يوضح أنماط سلوك القائد حسب نظرية المسار – الهدف .

شكل (12)

أنماط سلوك القائد حسب نظرية المسار الهدف



Source: Daft، (2001) "Organizational Behavior".

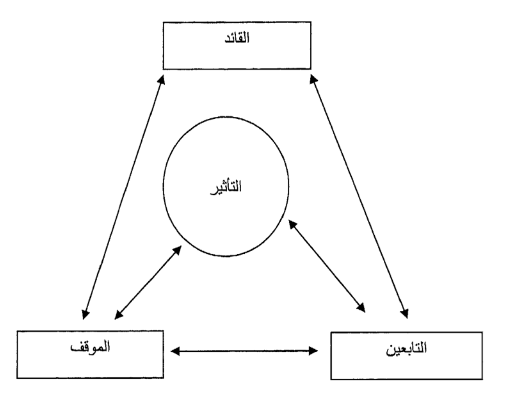
4. نظرية التفاعل (التابعين) The Follow Theory

يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة الإدارية عملية تفاعل بين القائد والتابعين، وإنها محصلة التفاعل بين المواقف التي تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف .

ويمكن توضيح أبعاد هذه العملية من خلال الشكل (13) .

شكل (13)

نظام تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل (التابعين)



Source: Agarwal، R، (1992) "Organization and Management" New Delhi: tata Mc Graw .

5. **نظرية دورة الحياة Heresy & Blanchard** قام كل من هرسي وبلانك هارد (1972) بتطوير نظرية دورة الحياة للقيادة، على ضوء بحوث نظرية ريدن في القيادة، وهذه النظرية تعتبر أحدى نظريات الموقف في القيادة، تقوم على افتراض أساسي هو إنه بزيادة درجة نضج المرؤوسين (الأتباع) يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من التهيئة للمهام (العمل) والتهيئة للعلاقات (الأفراد) .

ونضج الأتباع يعرف بأنه " قدرتهم على وضع أهداف عالية ولكن يمكن الوصول إليها، ورغبتهم بأخذ المسؤولية وامتلاكهم للتعليم والخبرات المطلوبة" .

وإن هذه النظرية تفترض بأن العلاقات بين القائد الإداري والمرؤوسين تمر بمراحل أربعة أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي وهي على النحو الآتي :

أ- **مرحلة النضج الأول** :- يكون الموظف في هذه المرحلة موظفاً جديداً في عمله، ولا يعرف رؤساءه ولا زملاءه، ولا يعرف أهداف المنظمة .

ب- **مرحلة النضج الثانية** :- مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملاءه نجد إن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة وبذلك تكون قدرة الموظف على القيام بالأعمال المناطة به مكتملة أو بعبارة أخرى متدنية إلا إنه لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية .

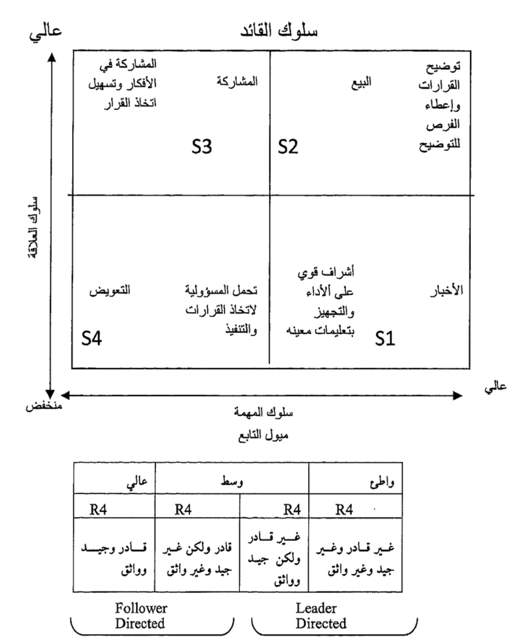
ت- **مرحلة النضج الثالثة** :- مع زيادة الوقت يصبح في هذه المرحلة قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد قادراً على تكوين علاقات إنسانية مع العاملين ومع هذا قد يفتقد إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه .

ث- **مرحلة النضج الرابعة** :- يصبح الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل عال بمعنى تكوين معلوماته ومهاراته واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صوره، ويكون توافقاً لتحمل مسؤولياته نتيجة لازدياد ثقته بذاته وولائه نحو المنظمة التي يعمل فيها .

والشكل (14) يوضح نظرية هرسي وبلانك هارد، والأنماط السلوكية للقائد والتابعين ودرجات النضج لدى التابعين .

الشكل (14)

الأنماط السلوكية للقائد والتابعين ودرجات الثقة لدى التابعين



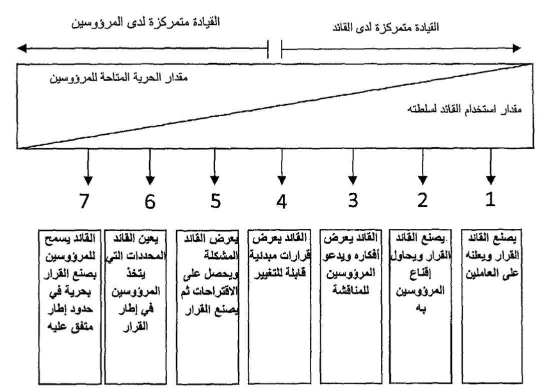
واطئ	وسط		عالي
R4	R4	R4	R4
غير قادر وغير جيد وغير واثق	غير قادر ولكن جيد وواثق	قادر ولكن غير جيد وغير واثق	قادر وجيد وواثق

Source: Paul Heresy، (1985) "Situauonal Selling" Escondido، CA: Center Leadership Studies. Inc.، Copyrighted material. Used by permission. All.

5. **نظرية تاننبوم وشميدت (1973) Tannenbaum & Schmidt** قدم تـاننبوم وشميدت نظرية من نوع آخر، تعكس احتمالات السـلوك الإداري القيـادي الذي يمكن المدير القائد، أتباعه خلال تعامله مع مشكلات العمل ومتطلبات صنع القرار، ويمثل كل احتمال من تلك الاحتمالات، أما مقدار السلطة التي يمارسها القائد أو مقدار الحرية المتوفرة للمرؤوسين في صـنع القـرار في ذات الوقت ووفقا لهذه النظرية هناك سبعة بدائل متاحة مـن السـلوك الإداري في اتخاذ القائد المدير للقرار والشكل (15) يوضح هذه النظرية.

الشكل (15)

البدائل المتاحة من السلوك القيادي في اتخاذ القرار وفقاً لنموذج تانينبوم وشميدت



Source: Certo، Samuel C. (2003) "Modern Management: adding digital focus "، 9th، prentice، Hall، New Jersey .

7. **نظرية (VYJ) نظرية فروم – ياتون – جـاغو Vroom & Yetton & Jago)**، (1973لقد طور كل من (Victor Vroom، Philip Yetton،Jago) نظرية واعده جداً وهي تتعامل مع جانب واحد من القيادة : كيف نختار نمط القيادة لأجل اتخاذ القرار وعملهم مبني على وجهة نظر Schmidt حول القيادة الموجهة مقابل القيادة المشاركة .

وهذه النظرية تحاكي نظرية تاننبوم وشميدت، وذلك من حيث تصـنيف أنمـاط القيادة إلى خمسة أنماط تعتمد على درجة المشـاركة في وضـع القـرار أساسـاً للتمييـز، وهذه الأنماط هي الآتية :

أ- **الأوتوقراطي IU(AI)** :- يحل المشكلة ويصنع القرار وحده معتمـداً علـى مـا يتاح له من معلومات في أثناء اتخاذ القرار .

ب- **القائد الأوتوقراطي II(AII)** :- يحصل على المعلومات الإضافية من المرؤوسين لعلاج المشكلة ويتخذ القرار بنفسه ، وينحصر دور المرؤوسين في تهيئة المعلومات فقط .

ت- **القائد الاستشاري I (CI)** :- يشارك القائد بعض المرؤوسين المعنيين بالمشـكلة رغبة في الحصول على مقترحات بشكل فـردي دون جمعهـم، ثـم يتخـذ القـرار بنفسه بصرف النظر عن تلك المقترحات .

ث- **القائـد الاستشـاري CII)II)** :- يشـارك المرؤوسـين في نقـاش المشـكلة بشـكل جماعي، في سبيل الحصول على الأفكار والمقترحات، ثم يتخذ القرار الـذي يـراه مناسباً، سواء كان يعكس مواقف المرؤوسين أو لا يعكسها .

ج- **القائد الديمقراطي** :- يشارك المرؤوسـين في نقـاش المشـكلة بشـكل جمـاعي، في سبيل البحث عن البدائل، وصولاً إلى الموافقة على الحل دون تأثير في المرؤوسين لقبول موقفه، ثم الاعتماد على الحل المقترح بشكل جماعي وتطبيقه .

وإن الهدف من هذا الأنموذج هو التنبؤ بحيث يجب أولاً استدعاء جماعة العمـل للمشاركة في صنع القرار، وذلك اعتمـادا علـى أسـاس العلاقـة مـع سـبعة مواقـف

تطرحها النظرية بصيغة أسئلة تعكس عوامل موقفية مرتبطة بمشكلة تحتاج إلى العلاج، ليكون اعتماد إجاباتها مؤثراً في تحديد النمط القيادي المناسب .

نظريات القيادة الحديثة

تحاول النظريات الحديثة التي تضمنها المدخل الحديث، المزاوجة بين المداخل القديمة في عمل إطار نمطي قيادي جديد وهي كالآتي :-

أولاً : نظرية القيادة الكاريزمية (الساحرة للجماهير) Charismatic Leadership

إن أول من أستخدم القيادة الكاريزمية (الحماسية) هو عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber، 1947) أطلق عليها القيادة الحماسية أو الساحرة للجماهير، وهي تفترض بأن السحر والفتنة إنما هي خاصية فردية عند القائد، والفتنة هي صورة من الانجذاب مابين الأشخاص والتي تحدث على المساندة والقبول إذن عندما تتساوى الأشياء الأخرى فإن الشخص الذي يتمتع بالسحر يكون أكثر احتمالا في أن يتمكن من التأثير على الآخر من شخص آخر لا يمتلك ذلك السحر، وهكذا فإن التأثير هو عنصر أساسي لهذا المنظور .

ويمتلك القائد هنا القدرة على تحفيز وإلهام الأفراد وإثارة حماسهم لعمل أكثر مما يعملوه عادة برغم العوائق والتضحيات بسبب حب الأتباع واحترامهم لقائدهم .

ويمكن تحديد أهم خصائص أو صفات القادة الكاريزميين بالآتي:-

1. **الرؤى الواضحة :-** يملكون رؤى – تعبر عن هدف فكري يقترح مستقبل أفضل من الوقت الحالي، ويكونوا قادرين على توضيح أهمية تلك الرؤى في مصطلحات تكون مفهومة من قبل الآخرين.
2. **المخاطرة الشخصية :-** الرغبة في تبني المخاطر الشخصية، وتخصيص تكاليف عالية وتقدير التضحية لتحقيق تلك الرؤى .
3. **الحساسية لحاجات التابعين :-** مدركين لقدرات الآخرين ومستجيبين لحاجاتهم ومشاعرهم .

4. **السلوك الغير تقليدي** :- إظهار سلوكيات تكون مدركة لأسلوب الرؤى المعاكس لكافة المقاييس أو الأعراف، أو خارجه عن نطاق ما هو عادي ومألوف.
5. **الحساسية البيئية** :- وهي القدرة على إجراء تقييمات حقيقية للقيود البيئية والموارد المطلوبة لإحداث التغير .

وان الكاريزما هي خاصية فردية يتحلى بها القائد وتمكنه من المهام وتحفيز ودفع المرؤوسين لتحقيق النتائج الإيجابية لكلا الطرفين، وان القادة الكارزماتيين غالباً ما يبرزون أثناء المواقف الأزموية، بل وجد إن بعض القادة قد يلجأ إلى خلق أزمات معينة واستعمالها لتكييف وتعديل الموقف والبيئة بحيث يعملان لصالحه لا ضده .

ثانياً : القيادة المعاملاتية (التبادلية) Transactional Leadership

إن أول من طرح أنموذج القيادة المعاملاتية هو بورنز Burns)،(1978 إلا إنه لم يجد الاهتمام إلا عند Bass)،(1990 في إشارة مباشرة منه للتفاعلات الحادثة بين القائد والمرؤوسين ويقوم هذا الأنموذج على فكرة تفاوت المكافآت الممنوحة من قبل القائد تبعاً لمستويات أداء المرؤوسين.

أي إن القائد يعرف حاجات الأتباع ورغباتهم ومن ثم يوضح كيف تشبع هذه الحاجات في المقابل للحصول على أهداف معينة أو أداء واجبات معينة، أي أداء شيء مقابل شيء آخر (صفقه) .

وعرفها Daft & Noe)،(2001 هي تلك التعاملات التبادلية التي تحدث بين لقادة والمرؤوسين من حيث إدراك القائد لحاجات ورغبات المرؤوسين وتحديد كيفية إشباعها لتحقيق أهداف معينة وأداء واجبات معينة .

وعرفت من قبل Ivancevich & Matteson)،(2002 بأنها تلك العلاقة التبادلية التي تحدث عندما يستخدم المدراء سلطتهم الرسمية في تبادل المكافآت لإدارة جهود عمل المرؤوسين .

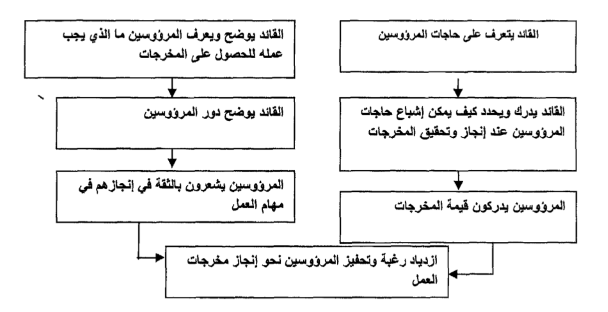
1. مهام وأدوار القيادة التبادلية

إن نظرية القيادة التبادلية تمثل انعكاسا لنظرية (المسار– الهدف) من حيث دور ومسؤولية القائد التبادلي بتحفيز المرؤوسين ودفعهم نحو إنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها، أي تحديد المسارات المؤدية للوصول إلى الأهداف التنظيمية والأهداف الخاصة بالمرؤوسين.

ويمكن توضيح تلك الأدوار وتلك المهام للقائد التبادلي من خلال الشكل (16) وكالآتي :

شكل (16)

أدوار القائد التبادلي



Source: Ivancevich، J. M.، and Matteson، M. T.، (2002) Organizational Behavior and Management،6th Ed.، McGraw Hill Company، New York.

ويتضح من خلال الشكل أعلاه إن القائد التبادلي هو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات من المرؤوسين ، فهو الذي يحدد الأسس والقواعد لإنجاز المهام (تحديد المسارات) مقابل المكافآت التي سيتم استلامها عن إنجازهم لتلك المهام (تحقيق الهدف) .

2. أبعاد القيادة التبادلية

يمكن تحديد متغيرين أساسيين لنمط القائد التبادلي هما :-

- **المكافأة المشروطة** Contingent Reward :- وتشير إلى إن عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين تكون محددة ومتفق عليها من قبل الطرفين، إذ يكافئ القائد مرؤوسيه بالدعم المادي والمعنوي مقابل الأداء والجهد المبذول من قبلهم لتحقيق المهام المطلوب إنجازها .
- **الإدارة بالاستثناء** Management By Exception :- وتشير إلى إن القائد يضع القواعد والمعايير ويفسح المجال للمرؤوسين في إنجاز مهامهم وأعمالهم ولا يتدخل في عملهم إلا في حالة ظهور خطأ في أثناء العمل أو عدم تحقيق الأهداف في وقت معقول وكلفه معقولة مما يتطلب ذلك من القائد التدخل .

ثالثاً: القيادة التحويلية Transformational Leadership

تباينت وجهات نظر الكتاب و الباحثين في إيراد مفهوم محدد للقيادة التحويلية إلا إننا سوف نستعرض بعضاً منها وكالآتي :-

حيث عرفها Wright)،etal، (1998 بأنها "قدرة القائد على جعل المرؤوسين يؤمنون بالرؤية الإستراتيجية للمنظمة سلوكاً ومعتقداً والكيفية التي تجعلهم يتصرفوا بموجبها بصرف النظر عن الظروف والمواقف التي تواجههم".

كما عرفها Irancevich،etal، 1997 بأنها " وصف لشكل إلهامي من السلوك القيادي يعتمد على تغيير معتقدات الإتباع وقيمهم وبالتالي سلوكهم بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة".

وعرفها Robbins،2003 هي القيادة التي تلهم التابعين للرقي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والتي تكون قادرة على إحداث تأثيرات خارقة على المرؤوسين .

ووصفها Judge)،(2008 "بأنها القيادة التي تلهم الأتباع بالسمو عن اهتمامات النفس والتي تكون قادرة على التعمق والتأثير الاستثنائي في الأتباع" .

1. **أبعاد القائد التحويلي** Characteristics of Transformational

هناك أربعة أبعاد للقائد التحويلي هي الآتية :

أ- **جعل التأثير مثالياً:** تزويد السلوك برؤية وبإحساس المهمة، غرس الكبرياء، اكتساب الاحترام والثقة.

ب- **تحفيز الإلهام لتكوين فكرة** :- التعامل مع الاستثناءات العالية، استخدام الرموز لتركيز التأثيرات، وتوضيح الأهداف المهمة بطرق بسيطة .

ت- **التحفيز الفكري أو الذهني** :- رفع الذكاء، العقلانية في التصرف، الحذر عند إيجاد الحلول للمشاكل .

ث- **جعل الاهتمام شخصي** :- إعطاء اهتمام شخصي، التعامل مع الموظف بصورة شخصية أو خاصة، التدريبات، النصائح .

2. **أهمية القيادة التحويلية**

لقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية ودور القائد التحويلي في نجاح وتحقيق أهداف المنظمة وبما إن عملية التغيير تعد وظيفة تنظيمية حيوية تحتم على جميع المنظمات أن تتغير وبشكل منتظم لكي تتمكن من مواكبة تلك التغيرات والتطورات المستمرة .

والقيادة التحويلية تتميز بقدرتها الخاصة على إحداث التغييرات المهمة من خلال جلب الانتباه لحاجات واهتمامات التابعين ومساعدتهم في النظر القائم، ويمكن فهم هذه الخاصية بأفضل صوره من خلال مقارنتها مع القيادة التفصيلية .

ويبرز دور وأهمية القائد التمويني في المنظمة عندما تواجه ظروف معينة مثل البيئة المضطربة، المنافسة العالمية، وأسواق غير منتظمة إذ يتمثل دوره وفقاً لهذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم نحو إنجاز المهام ورفع روحهم المعنوية وتعزيز قدراتهم وثقتهم بإمكانية مواجهة تلك الظروف وجعلهم راغبين أكثر لبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب .

3.السمات السلوكية للقيادة التحويلية

هناك أربع سمات أساسية تميز القائد التحويلي عن القائد التبادلي وقد اتفق عليها عدة كتاب مثل Conger)،(1991 و Bass & Auolio)،(1993 و Locke & Kirkpatrick)،(1996 وهي الآتية :-

أ- **أسلوب الاتصالات السحري (الجذاب)** :- يكون القادة التحويليين قادرين على توليد الثقة والاحترام، إذ إن أسلوبهم في الاتصالات يحفز ويثير ذهنياً التابعين.

ب- **إيصال الرؤى** :- يحدد القادة التحويليين الأهداف المثيرة للتحدي للتابعين، وتسبب هذه عادة شك التابعين في المداخل التقليدية، والقيم، والمعتقدات.

ت- **تنفيذ الرؤى** :- يكون القادة التحويلية قادرين على تنشيط تابعيهم وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.

ث- **الحداسة الفردية** :- يعطي القادة التحويلي التابعي الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين، وتكون المعاملة عادلة ولكن تدرك على إنها مختلفة عن تلك التي يتلقاها الآخرون .

4.مميزات القيادة التحويلية

تتميز القيادة التحويلية بأربعة ميزات هي الآتية :

أ- تطور التابعين إلى قادة، فالتابعين يتم إعطاءهم حرية أكبر وسيطرة على سلوكهم الخاص وتقوم القيادة التحويلية بتجميع الأفراد حول الرسالة وتحدد الحدود التي يمكن أن يعمل ضمنها التابعين بحرية نسبية لإنجاز الأهداف التنظيمية.

ب- تحول اهتمام التابعين من الحاجات المادية الأدنى مثل (الأمان) إلى الحاجات النفسية الأعلى مثل (تقدير الذات وتحقيق الذات) لذلك فإن القائد يضع الأمثلة ويخصص المهام ليس فقط لمقابلة الحاجات الحالية ولكنه أيضا لتحويل (نقل) حاجات العاملين وقدراتهم إلى مستوى أعلى وربطها برسالة المنظمة .

ت- تلهم التابعين ليذهبوا إلى أبعد من مصالحهم الشخصية إلى مصالح المجموعة.

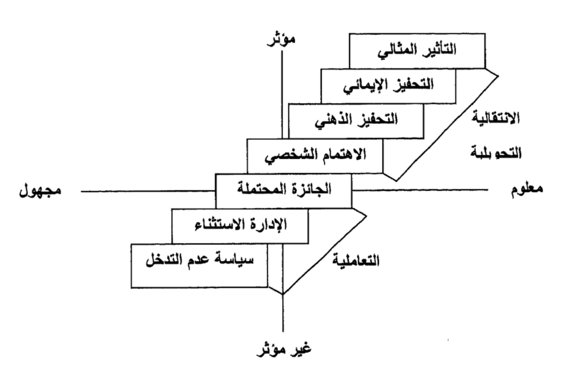
ث- تلون (تحدد) الرؤى المرغوبة للمستقبل وتنقلها بطريقة تجعل الآم التغيير ممكنه التحمل لأجل ذلك، والدور الأهم للقيادة التحويلية قد يكون إيجاد الرؤية

للمنظمة التي تكون أفضل بكثير من الرؤية القديمة وتشجع الآخرين بالمشاركة في الحلم .

ويختلف هذا النمط القيادي عن سابقه (القيادة التبادلية) في إنه يحفز الأفراد العاملين على الإنجاز بشكل يتجاوز التوقعات بمرور الوقت، ويكون القادة عموماً أكثر تأثيراً عندما يكون الاستخدام بشكل منظم في السلوكيات الانتقالية الأربعة آنفة الذكر والشكل (17) يوضح ذلك.

الشكل (17)

نموذج مدى القيادة الكامل



Coerce: Judge، (2008) "Organizational Behavior"، prentice Hall، New Jersey.

رابعاً : القيادة الرؤيوية (الخيالية) Visionary Leadership

القيادة الخيالية هي أبعد من القيادة الساحرة، إذ تعرف بأنها "قدرة القائد على امتلاك خيال واسع ونظرة إلى ما وراء الأفق وامتلاك رؤى للمستقبل وقدرة على

التنبؤ وامتلاك رؤى واضحة عن المستقبل ويساعد الأتباع على الوصول إلى هذه الرؤى وإيجاد معنى لعملهم ويحاول دائماً ربط الرؤى بالواقع".

وعرفها كل من Daft & Noe، 2001 بأنها "قدرة القائد على أن يرى ما وراء الأفق الآتي، ويضع تطورات كاملة للمستقبل ويضع الأفكار العامة حول كيفية الوصول إلى ذلك المستقبل من خلال البناء على الحاضر".

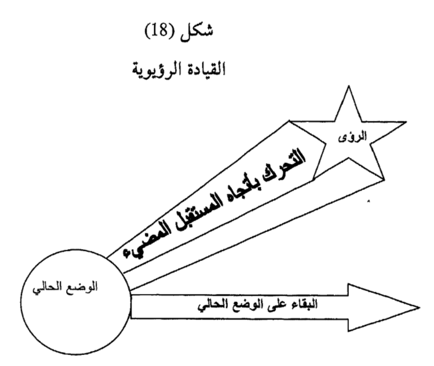
وعرفت من قبل Robbins، 2003 "بأنها القدرة على إحداث وتكوين رؤى حقيقية ومصداقية وذات جاذبية عن المستقبل الخاص بالمنظمة والتي تنبع من / وتتطور من الحاضر". والقائد الرؤيوي يرشد التابعين على طول المسار من خلال ربط الحاضر بالمستقبل، ويقدم للرؤية الاتجاه الواضح والمقياس الذي يمكن من خلاله قياس المساهمات في المنظمة، وهذا القائد يوفر التركيز الذي يوضح صورة المستقبل ويترك الأفراد يرون كيفية مساهمتهم في ذلك، فهم يقدمون التحديات ويطلبون من الأفراد أن يذهبوا إلى أبعد مما ذهبوا إليه سابقاً، القائد الرؤيوي يتحدث إلى قلوب العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم .

ومن فوائد الرؤى أنها تربط بين حاضر المنظمة ومستقبلها وتعطي معنى لحياة العاملين وتزيد من التزامهم وتوضح معالم الطريق إلى التميز، فضلا من أنها تعد أساساً لصياغة إستراتيجية المنظمة .

ويوضح الشكل (18) كيف تظهر الرؤى كنجمة مرشدة توجه الجميع في المنظمة إلى نفس المسار باتجاه المستقبل بطرق أهم من الموجودة حالياً.

شكل (18)

القيادة الرؤيوية



Source: Based، William & D. Hitt، (1988) "The leader Manager Guidelines for Action" Columbus. OH: Battelle Press،.

خامساً: القيادة الخارقة (الاقتحامية) Break Through Leadership

لكي يقال إن القائد (X) قائد اقتحامي أو خارق ينبغي أن يتسم بالنقاط الآتية:

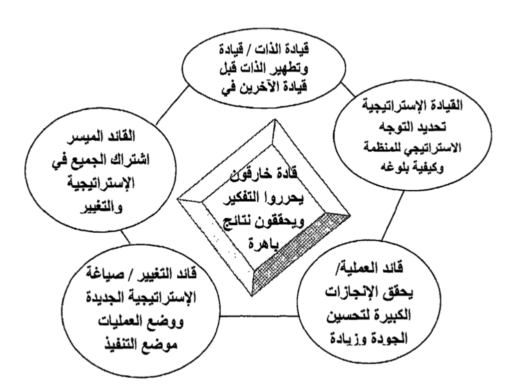
1. **عدم الاكتفاء بمعطيات الواقع عند القيادة Lead outside the Box** .
2. **قيادة الذات Self – Leadership** :- وتحتاج إلى تفكير متطلع نحو المتغيرات، والتفكير المفاهيمي (ذو علاقة بالمفاهيم) والاستقامة في العلاقة مع الآخرين، والقدرة على تطوير القادة وصقل مواهبهم ومهاراتهم القيادية .
3. **القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership** :- وتعني القدرة على فهم العناصر الأساسية للتفكير الاستراتيجي الخلاق وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتطبيقاتها، فضلاً عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها .
4. **قيادة العملية Process Leadership** :- وتشير إلى فهم القائد دوره في قيادة الأداء الخارق سواء تعلق الأمر بالمنظمة بصورة كاملة أو عملياتها التشغيلية منفردة.

6. قيادة التغيير Change Leadership :- عن طريق بلورة رؤى واضحة للتغيير، وخلق حالة التغيير الإلزامي لدى المجموعات، وتسويقه ومواجهة معوقاته في المستويات كافة وتشجيع الإنجاز الأول ودعمه، والتدعيم الإيجابي له .

وخلاصة لما سبق يمكن القول بأنه لا يمكن الاعتماد على أسلوب معين من أساليب القيادة دون آخر، وعليه فإن النظر بتمعن إلى هذه الأساليب (المداخل) القيادية يظهر إنها مكملة بعضها لبعض، على الرغم من إن القيادة الخارقة أكثرها شمولاً، والشكل (19) يوضح المكونات الأساسية للقيادة الخارقة.

شكل (19)

المكونات الأساسية للقيادة الخارقة



Source: Brandrowski، J، (2002) "Breakthrough Leadership for Directors and Senior Executive": Lead out of the Box Remarkable Results، AMI، P. 4.

وإننا نرى إن مداخل ونظريات القيادة تفسر كل نظرية من نظريات القيادة السابقة ولو جزئياً، ظاهرة القيادة والتعبئة، ولكن الحقيقة الإضافية إنه لا الصفات، ولا المواقف لوحدها، ولا التفاعل بين الاثنين تعتبر كافية لتفسير ظاهرة الانقياد والقيادة، وذلك إن الانقياد من قبل جماعة ما لقائد ما، لا يتم إلا إذا كان القائد يقدم للتابعين أكثر مما يتطلبه منهم، ولا يمكن تفسير العلاقة القيادية على مستوى المنظمة إنها نتيجة علاقة عاطفية للجماهير مع قائدها، بغض النظر عن قدرته على تحقيق مصالحهم وطموحاتهم، يضاف إلى ذلك إن الشخص المؤهل للوصول إلى مرتبة القيادة، لابد وأن يكون قدوة لأعضاء المجموعة، بحيث لا يتوقع للتبعية الطوعية له من الآخرين أن تتأثر له إذا كان يخالف بأفعاله، ما يطلب من المرؤوسين تحقيقه، وهذا ما يمكن أن يتصف به بعض المدراء، وليس حتماً القياديين بالمعنى العلمي .

مصادر الفصل الرابع

المصادر العربية :

القرآن الكريم

1. الأسدي، أفنان عبد علي محمد (2003) "السمات القيادية وعلاقتها بأبعاد أزمة التعليم العالي : دراسة تحليلية لجامعات الفرات الأوسط"، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة .
2. البدري، طارق عبد الحميد (2001) "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان .
3. خطاب، حسن (1994) "القيادة الإدارية"، مطبعة وزارة التربية، بغداد .
4. السالم، مؤيد سعيد ومصطفى، عبد الرحمن (1994) "النمط القيادي للمدير وممارسة وظائف إدارة الوقت : العلاقة والأثر"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 5 .
5. الشعور، علي محمد (2000) "العلاقة بين العوامل البيئية والخصائص والأدوار القيادية وأثرها في رسم إستراتيجية لتنمية القيادات الإدارية العليا"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة – جامعة بغداد .
6. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2000) "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان .
7. الشماع، خليل محمد حسن (1991) "مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة الأعمال"، مطبعة الخلود، ط 2، بغداد .
8. العبيدي، نماء جواد (2002) "إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي"، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
9. العديلي، ناصر محمد (1995) " السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن "، معهد الإدارة العامة، الرياض .

10. الغمري، إبراهيم (1982) "الأفراد والسلوك التنظيمي"، دار الجامعات المصرية، القاهرة .

11. القريوتي، محمد قاسم (2000) "السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 2، عمان.

12. اللوزي، موسى (2000) "التنمية الإدارية"، دار وائل للنشر، ط1، عمان .

13. المغربي، كامل محمد (1995) "السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان .

14. هاشم، زكي محمود (1980) "الجوانب السلوكية في الإدارة"، وكالة المطبوعات، الكويت .

المصادر الأجنبية :

1. Buchanan، David and Huczynski، Andrzej; (2004) " Organizational Behavior : An Introductory Text، 5th ed، Prentice Hall، F. T. Printed and bound in Spain by Graphics Estella.
2. Bass، B.M.، and B.J.، Jung، D. I.، and Person، Y.، (2003) "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership"، Journal of Applied Psychology، Vo1.، 88، No. 2، pp.207- 218.
3. Brandrowski، Jim; (2002) "Break through Leadership for Directors and senior Executives: Lead out of the Box for Remarkable Results ،Advanced Management Institute (AMI)"، Royal Nile Tower، CAIRO.
4. Bartol، K. M; & Martin، D. D; (1998) " Management"، New yourk، MC Graw – Hill.
5. Bartal، K. M. & Martin، D. D; (1998) " Management"، 3rd ed، New York : Mc Graw-Hall. P.421.
6. Based، William & D. Hitt، (1988) "The leader Manager Guidelines for Action" (Columbus. OH: Battle) Press،.
7. Certo، Sauel C; (2003) "Modern Management : Adding Digital focus "، 9th ed، Prentice Hall، New Jersey.
8. Chmiel; (2000) "Introduction to work and organizational Psychology"، Its ed، New York : Backwel.
9. Champox، E. Joseph; (2000) " organizational Behavior"، Canada : south western Publishing co.

10. Daft، R.L.، & Noe R.A. (2001)" Organizational Behavior " Harcourt College Publisher Inc.، New York.
11. Daft، R.L; (2001)" Organizations Behavior " Harcourt College Publisher Inc.، New York.
12. Finch am، R.، & Rhodes، P. S.، (1999) "Principles of Organizational Behavior" 3rd، U.S.A Oxford University Press،.
13. Gibson، L، & J، Ivancvich ، & J، Donnelly; (2003)"Organizations Behavior Structure Processes " 11th ، Ed.، New York، U.S.A.
14. Griffin، Ricky W; (2002) " Management"، 7th ed، Houghton Mifflin Company Boston، New York.
15. Hellriegel & D. Slocm، J. W. & Woodman، R.W.،(2001) " Organizational Behavior":9th td. South Western College Publishing، U.S.A.
16. Hannagn، Tim; (2002) " Management : Concepts & Practices"، financial، Times، prentice Hall، dimpling of Pearson Education.
17. Hellriegel et al; (2001) " Organizational Behavior"،South-Western College Publishing، a division of Thomson Learning، U. S. A.
18. Hersey، Paul and Blanchard، Kenneth H. and Johnson، Dewey E; (1996) " Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources"، 7th ed، prentice Hall. Ltd. Riode Janeiro.
19. House، R. J. & Mitchell، T. K; (1974) "Path – Goal theory of Leadership"، J. C. B. Autumn، pp. 81-97.
20. Ivancevich، John . M. & Matteson، Michael .T; (2002) " Organizational Behavior and Management" 6th Ed، McGraw – Hill Company، New York.
21. Ivancevich، M. & Lorenzi & J. Skinner، (1997) " Management: Quality and Compositeness، " 2nd، U.S.A.
22. Judge، A; (2008) " Organizational Behavior "، Pearson Education. U.S.A.
23. Lussier، Robert N. (1997)" Management: Concepts، Applications Skill Development " Printed in U.S.A.
24. Macmillan، H. & Tampoe، M.(2000) " Strategic Management: Process Concept and Implementation " Oxford University Press.
25. McKenna، E. (2000) " Business Psychology and Organizational Behavior A Student Handbook " 3rd ed. Psychology Published in U.S.A. and Canada .
26. Moorhead، G. & Griffen R. W. (1996) " Organizational Behavior " Houghton Miffen Company Boston.
27. Mitchell، T. R. & Larson Jr; (1987) "People In Organizations"، N. J. Mc Graw – Hill Book Company.

28. Newstrom & Davis (2002) " Organizational Behavior " Human Behavior at work، 11th North America، Mc Graw Hill.
29. Robbins and Judge، (2009) " Organizational Behavior "، 13th Ed.، U.S.A.
30. Robbins and Judge، (2008) " Organizational Behavior "، 13th Ed.، U.S.A.
31. Robbins، S.P. (2003) " Organizational Behavior ":10th Ed.، Prentice Hall، Inc. New Jersey .
32. Robbins، Stephen P. (2001) 9th ed. " Organizational Behavior " Prentice Hall Inc. New Jersey.
33. Reddin، W. J.; (1970) "Managerial Effectiveness"، Mc Graw – Hall Book co. New York.
34. Wright، P. & Kroll، J. & Parnel، J. A. (1998) " Strategic Management Concepts " Prentice Hall، New Jersey.

إستراتيجية بناء القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership

توطئه foreword:-

يرجع التطور الدائم لعملية القيادة إلى السعي الدؤوب لمنظمات الأعمال لمجابهة المجهول والأحداث الغير متوقعة، وهذا ما يتطلب أيضاً وجود قادة إستراتيجيون وعلى مستوىٍ عالٍ من الإبداع والتفكير الخلاق ليتصورون مستقبل منظماتهم ويحددون بدقة درجات اتجاه الأعمال فيها، ويعتمد نجاح المنظمات على مدى توفر القيادات الإستراتيجية لديها وكيفية تنميتها، **والقيادات الإستراتيجية لا يقصد بها المستويات العليا في الإدارة فقط ، بل القيادات الأدنى كذلك، حيث تشترك جميع القيادات في التوجه والرؤى الإستراتيجية ويشتركون أيضاً في وضع الخطة الإستراتيجية بما ينسجم مع أهداف المنظمة ويخدم مصالحها في بيئة الأعمال، مما جعل** القيادة الإستراتيجية محط أنظار الجميع كتاباً وباحثين وتناولوها بحثاً وتحديداً لمعرفة مفهومها ومكوناتها وظهرت مفاهيم متعددة نورد بعضاً منها :-

أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية

يرى David)،(1995 إن القيادة الإستراتيجية هي "علم وفن صياغة، وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

وعرفها Chikoat،1995 " بالفعل أو التصرف الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الإستراتيجي.

والفن الإستراتيجي هو الغايات (أهداف الأمن القومي والوطني، والطرائق والتصرفات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف) والوسائل (الموارد اللازمة لإسناد هذه التصرفات)" Checkout & Mageell،1996 .

وأشار Finkelstein & Hambrick،1996 إلى أنها "عمل متعدد الوظائف يستلزم الآخرين إنجازه".

وعرفها كل من (Thompson & Strickland، 1998) بأنها "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة" .

أما Mintzberg، etal.، 1998 فيعدها "القدرة ومجموعة القدرات التي تعني التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجهها المنظمة الآن وفي المستقبل" .

بينما Mageell، 1998 نظر إليها بأنها "عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤى إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكد بغية تشخيص الفرص والتهديدات" .

وقرنها كلاً من Hill & Jones، 2001 بالقدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة بشكل عام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها .

ويرى Hitt etal.، 2001 "إنها القدرة على التوقع Anticipate والرؤى Envision والمحافظة على المرونة Maintain Flexibility وتمكين الآخرين Empower من إحداث تغيير استراتيجي متى ما أقتضى الأمر ذلك" .

أما Beatty & Quinn، 2002 فقد أشارتا إلى "أنها قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية".

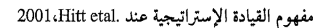
وعرفها كل من Wheelen & Hunger، 2004 "بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل" .

وأخيراً وليس آخراً فإن (القحطاني، 2006) يعرف القيادة الإستراتيجية "بأنها وضوح التصور للمدى البعيد لدى القائد وقدرته على تحقيقه" .

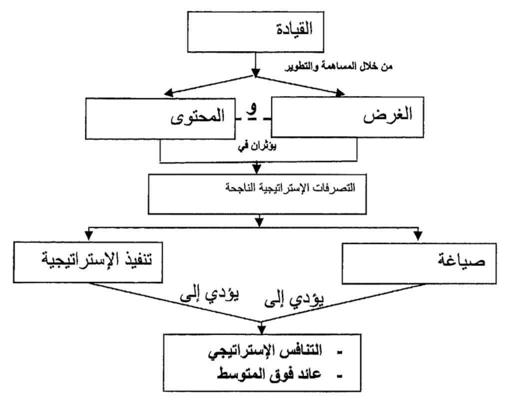
أما نحن فننظر إلى القيادة الإستراتيجية على إنها " تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد بالتفكير والتغيير والقرارات الإستراتيجية فضلاً عن الرؤى الإستراتيجية وإيصال هذه الرؤى إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤى وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح " .

والشكل (20) يوضح كيف إن القيادة الإستراتيجية تمارس دورها في منظمات الأعمال عبر تطوير كل من القصد الإستراتيجي والمحتوى الإستراتيجي اللذان يحددان الأطر العامة التي بموجبها تتم صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التي تتبناها هذه المنظمات، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق التنافس الإستراتيجي والعائد فوق المتوسط .

شكل (20)



مفهوم القيادة الإستراتيجية عند Hitt etal.، 2001



Source: Hitt، M. A.، Ireland، R. and Hoskisson، R. E. (2001) "Strategic Management: Competitiveness and Globalization"، 4th Ed، South Western College Publishing .

يتضح مما جاء في تعريفات القيادة الإستراتيجية، إن القيادة الإستراتيجية لا تكتمل دون مشاركة الآخرين وذلك بسبب تعقد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

فالقيادة الإستراتيجية ليست مهمة الإدارة العليا أو المدراء التنفيذيين فقط ، بل هي مسؤولية جماعية إذا ما كان هناك تكامل في الرؤى وانسجام في الفعل المراد تطبيقه.

وللاستزادة في توضيح جوانب أخرى ذات علاقة بمفهوم القيادة الإستراتيجية واختلافه عن مفهوم القيادة الإدارية تجدر الإشارة إلى أوجه التمييز بين المفهومين على وفق المعايير التي تمت الإشارة إليها في المصادر الأنفة الذكر سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر وكما مبين في الجدول (2) .

جدول (2)

أوجه التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية

ت	أوجه التمييز	القيادة الإدارية	القيادة الإستراتيجية
1.	المجال Domain	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة في ضوء الموائمة بين الفرص والموارد	تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة على نحو مرن يحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
2.	التركيز Focus	تركز على الموائمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على الموائمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها
3.	التخطيط Planning	الاعتماد على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية في ضوء ما تمتلكه من مهارات تقليدية	الاعتماد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي على وفق منطق التفكير الإستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية
4.	القرارات Decisions	إتباع منهج مخطط ومحدد لما ينبغي عمله في ضوء ضوابط محددة ومقاسه سلفاً، لا تعير اهتماما للمخاطر وعدم التأكد	إتباع البديهة والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة لاسيما في ظل الأزمات استنادا إلى الخبرات والمهارات التي يمتلكها القائد

.5	الثقافة التنظيمية Culture	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قابلياتها
.6	التنافس Competitive	تميل إلى إعادة اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة	تميل إلى تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمية تجعل المنظمة قائدة في ميدان عملها
.7	مرونة العمل Flexible	تميل إلى الالتزام التام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل	تميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل
.8	التغيير Change	تميل إلى التغيير الجزئي والتحسين المستمر	تميل إلى التغيير الجذري والإتيان بأفكار جديدة ومبتكرة

المصدر: العبيدي، فائق مشعل (1998) "إستراتيجية اختيار وتطوير القيادات الإدارية العليا: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين" أطروحة دكتوراه (غير منشورة)الجامعة المستنصرية، ص9 .

ثانياً: أهمية القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال

لقد أصبح واضحاً للعيان إن منظمات اليوم أضحت تعيش في عالم بلغت المنافسة فيه أوجها كما أصبحت فيه المتغيرات أكثر عدداً وأكبر تعقيداً من أي وقت مضى، حتى بات فيه الجمع بين المتضادات أمراً مألوفاً، إذ إن تواجد منظمات الأعمال في مثل هذه البيئة دون أهداف واضحة وفرق عمل متجانسة تفكيراً وتصرفاً قد يجعل هذه المنظمات عرضة لما يسمى بالقلق الإستراتيجي (Strategic Anxiety) وهكذا فقد اكتسبت القيادة الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة أهمية استثنائية .

وإن مرد هذه الأهمية يعود إلى عاملين أساسيين يتفاعلان معاً هما :-

الأول :- إن إيمان الإدارة العليا بالقيادة الإستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآني والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة .

الثاني :- إن اعتماد القيادة الإستراتيجية أصبح الآن خياراً استراتيجيا للإدارة العليا في المنظمات نظراً لما تواجهه من تحديات (غير عادية) عديدة محلية، وإقليمية وعالمية وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية ما عاد مجدياً في يومنا هذا .

كما إن أهمية القيادة الإستراتيجية تتجسد في عدة أمور أهمها الآتي :-

1- وضوح الرؤى المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة، أي إن القيادة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص .

2- سابقاً كانت الأهمية الأساسية للقيادة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي، وبالرغم من إن ذلك لازال يشكل ميزة أساسية في القيادة الإستراتيجية، إلا إن الدراسات الحديثة تؤكد على إن العملية (Process) وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للقيادة الإستراتيجية، فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها القيادة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساس للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والموظفين) .

3- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغيير ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخلياً.

4- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بقيادة إستراتيجياتها طويلة المدى .

5- تدعيم المركز التنافسي، تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظراً لأتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

6- التخصيص الفاعل للإمكانات والموارد، تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف .

كما وان القيادة الإستراتيجية مهمة جدا كونها أحد الأدوار الرئيسة التي يلعبها القادة العاملون في المنظمات بخصوص مرؤوسيهم .

وعلى أساس ذلك يمكن القول إن أهمية القيادة الإستراتيجية من بين الأعمال بوصفها مورداً رئيساً ونادراً للمنظمة، فإن بناء إستراتيجية تتناغم مع السياسات الوظيفية والأنشطة والفعاليات المختلفة وبما يتناسب والإمكانيات والمواقف

والثقافات المختلفة للتأثير في تحديد توجهات المنظمة نحو الغايات العليا وبما يتلاءم مع ظروف المنافسة تتطلب وجود قادة إستراتيجيين في المنظمة، لذا تتصف المنظمة الناجحة بميزة رئيسة تنفرد بها عن المنظمات الغير ناجحة وهي وجود القيادة الإستراتيجية الكفوءة والديناميكية التي تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية .

ثالثاً : خصائص ومهارات ومؤهلات القائد الإستراتيجي

القيادة الاستراتيجي هي قيادة حساسة ومعقدة في الوقت نفسه، حيث تعتمد على طريقة التفكير وحسن التدبير بما يؤدي إلى إدارة عمليات المنظمة بكفاءة والحفاظ على ديمومتها في النجاح مع مرور الوقت، ومصطلح القائد الإستراتيجي Strategic Leader "هو مصطلح يستخدم لوصف المدراء الذين يرأسون Head المنظمة والذين تتلخص مهمتهم الأولية في صياغة وتنفيذ التغيير الاستراتيجي Strategic Change الأمر الذي يفرض عليهم مراقبة البيئة بما فيها من فرص وتهديدات، والتمعن في نقاط القوة والضعف في المنظمة وذلك اعتمادا على استلام وجمع المعلومات المتعلقة بكافة مظاهر الأعمال Aspects of the Business والقائد الإستراتيجي بذلك يحتاج إلى مهارات تحليلية Analytical Skills وبعد نظر Insight (أي إدراك) للمواقف التي تواجه المنظمة" .

وهناك علاقة بين القائد الإستراتيجي ومنظومة الإدارة الإستراتيجية التي يعمل من خلالها حيث إن جميع تصرفات القائد الإستراتيجي وميوله واتجاهاته، إضافة إلى رؤيته وتصوره تنعكس على عملية الإدارة الإستراتيجية، ولاشك إن المدراء يعتبرون من الموارد المهمة للقيادة الإستراتيجية، حيث إن قراراتهم تؤثر على تصميم المنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار جانباً مهماً هو كيفية الحصول على هؤلاء المدراء وإعدادهم بالشكل الذي يمكن لهم أن يكونوا قادة إستراتيجيين .

وبذلك لم يفرق (Thompson) بين القائد الإستراتيجي والمدير الإستراتيجي، ويوافقه في هذا الرأي (غراب، 1994) و (النجفي، 1996) و Argent،1989، Joyee & Woods،1996 .

إلا إن Roffey،2000 ميز بين القيادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية عندما أشار إلى "أن القائد الإستراتيجي يساعد المنظمة في تطوير رؤى واضحة لمستقبلها تنسجم مع فلسفتها وغرضها، وتهيئة المناخ المناسب للتغير والتأثير في الآخرين، وتحفيز المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وفي الوقت الذي يتحمل فيه المدير الإستراتيجي مسؤولية صياغة خطط الأعمال اللازمة وتنفيذها لضمان بقاء المنظمة أطول مدة ممكنة" .

ونذهب أبعد من ذلك للتأكيد على الجوانب التفصيلية في أدوار القائد الاستراتيجي المتمثلة بامتلاك الميزة التنافسية والمحافظة عليها، والتخطيط لتخصيص الموارد، وحل المشكلات، والحصول على النتائج المرغوبة .

كما وإن للقائد الإستراتيجي الفاعل (الناجح) سمات ومميزات، فقد أورد الباحثون عدة وجهات نظر يجعل توافرها من القائد الاستراتيجي فاعلاً هي الآتية:-

1- **الرؤى Vision**:- وهي من السمات الأساسية للقادة الإستراتيجيين، إضافة لما يمتلكه من بلاغة وفصاحة واستقامة وثبات وحسم وقدرة على التأثير على الآخرين، ولا شك أن التباين في توضيح الرؤى حتى تصبح وكأنها جزء من ثقافة المنظمة أمراً ضروريا للقائد الإستراتيجي .
2- **الولاء Commitment**:- وهو يرتبط بمدى قدرة القائد على الولاء للرؤى الإستراتيجية، وتوظيف ذلك في زيادة قدرة واندفاع المرؤوسين .
3- **اللارسمية Informal**:- أي قناعة القائد بأن توصيل المعلومات والأفكار إلى المرؤوسين لا يعتمد فقط على القنوات الرسمية، بل يتعداها إلى القنوات اللارسمية، حيث تزول الحواجز مما يتيح المجال لتقريب وجهات النظر الأمر الذي يقرب هؤلاء القادة من المرؤوسين وتوضح سوء الفهم الذي قد تحدثه الاتصالات الرسمية بالإضافة إلى الآثار المعنوية في ذلك .
4- **الرغبة في التفويض Willingness to Delegate and Empower**:- إن ما يسعى إليه القادة الفاعلين هو زيادة تحفيز المرؤوسين، وإن انخفاض مستويات التفويض تعني زيادة مسؤوليات القائد وميله نحو المركزية، ومن ناحية أخرى يخلق جواً من عدم الثقة لدى المرؤوسين، إضافة إلى إن زيادة التفويض يخلق

أحساساً لدى المرؤوسين في إن المسؤولية جماعية والجميع يشتركون في صياغة القرارات وتنفيذها .

5- **الاستخدام الماهر للسلطة Astute use of Power** :- الاستخدام الذكي للسلطة يعني ثلاثة أشياء، الأول هو أن القائد الأذكى هو الذي يلعب لعبة السلطة (Power Game) بمهارة حين يستخدمها لتمرير أفكاره بدلاً من فرضها، وبالتالي القائد الماهر هو الذي يلزم المنظمة برؤى محددة، والثالث القائد الناجح هو القائد الذي يهتم بتخمين البرامج وتغطية الإنتاج والجودة في المنظمة .

6- **الذكاء الانفعالي Emotional Intelligence** :- هو المعرفة، والتوجه الذاتي، والواقعية، والمهارات الاجتماعية.

ووفقاً لنظرية (Goldman) فإن القادة الذين يمتلكون هذه الصفات والذين يبدون درجة عالية من الذكاء الانفعالي يميلون إلى أن يكونوا أكثر فاعلية من أولئك الذين تنقصهم هذه الصفات، فهم لا يتخذون قرارات ارتجالية ويضيف أيضاً إن أعمال القائد الإستراتيجي غير روتينية وغير متكررة وبالتالي فإنه يقوم بالمهام ذاتها من فترة إلى أخرى، كما وإنه يتمتع بقدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل الإستراتيجي وتقييم البدائل فضلاً عن القرارات المرتبطة بالحدس أو التنبؤ للمستقبل.

وهناك خمسة خصائص ومهارات أساسية للقادة الاستراتيجيين لكي يكونوا فاعلين هي كالآتي :-

1- امتلاك القدرة على الإطلاع والإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف المستويات في المنظمة، وهم يقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع أجزاء المنظمة .

2- المعرفة حول ما هو الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف المواضيع، القرارات، المشاكل التي تواجههم في المنظمة .

3- يجب أن يكونوا سياسيون جيدون ويجيدون حسن استخدام مباريات القوة والمهارة وهم أفضل من أستعمل السلطة من خلال فكرة القوة .

4- المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية أقناع المنظمة، فالتوجيه مهم لتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال .

5- امتلاكهم القابلية على الدفع من خلال النماذج والبرامج في أسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف .

ونحن ننظر إلى إن القائد الاستراتيجي يمتلك مهارات متعددة تتمثل بالإحاطة والإطلاع على كافة المعلومات المرتبطة بمهام العمل، الخبرة العالية، مهارة السياسي التنظيمي القادر على بناء الائتلافات للحصول على البرامج التي يحققها بأقل احتكاك أو خسارة ممكنة، فضلاً عن معرفة القائد الإستراتيجي بمكامن الضعف ومساحات عدم الجدوى، بغية معالجتها بالاتجاه الصحيح، وتقديمه خلاصة للأعمال المستقبلية والمهمة في عالم متغير، واحتفاظه باختيارات مفتوحة .

رابعاً : الأدوار الإستراتيجية

لقد تناول العديد من الباحثين أدوار القيادة الإستراتيجية، منهم (Mintzberd، 1980) و(Miller & Dess، 1996) و (Bass، 1999) و(Hunger، 2000) و(Hill & Jones، 2001) و(Hitt etal، 2001) (Robbins، 2003) و(Jodg & Robbins، 2007) و(Jodg، 2009) فمنهم من عدها أربعة ومنهم من عدها ستة ومنهم من عدها سبعة وآخر عدها ثمانية، ولكن نحن نرى إن أفضل الأدوار التي تنسجم مع موضوع الكتاب (القيادة، الشفافية، ومحاربة الفساد الإداري) هي (الشخصية الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي والتغيير الإستراتيجي والقرارات الإستراتيجية) والتي وقع عليها الاختيار بعدما اطلعنا على كتابات الكتاب والباحثين بهذا الخصوص، وما حصل عليه أغلب الاتفاق ممن تيسر لنا الإطلاع على آرائهم، وكما موضح في الجدول (3) وأدناه شرح توضيحي لهذه الأدوار.

جدول (3)

أدوار القيادة الإستراتيجية حسب ما تناولها بعض الكتاب

أسم الكاتب	التغيير الاستراتيجي	الاتصالات الإستراتيجية	الهيكل والسياسات	التفكير الاستراتيجي	الثقافة الاستراتيجية	الشخصية الإستراتيجية	اتخاذ القرارات الاستراتيجية	تنظيم المعلومات الاستراتيجية
1980،Mintzberd								
1985،Thomas								
1985 ،Bass								
الشماع وآخرون، 1980								
الذهبي، 1986								
1987،Miller								
1995،Certo etal	*	*	*			*		*
1995،Mintzberd	*			*	*	*	*	
1996،Miller & Dess						*	*	
1996،Samuel	*			*	*	*		
كلا لد، 1997	*			*			*	
1999،Bass	*	*		*		*		
2000،Hunger	*			*		*	*	
داغر وحرحوش، 2000	*			*			*	
2001،Hill & Jones	*		*	*		*	*	*
2001،Hitt etal	*		*	*	*	*	*	*
2001،Daft & Noe					*	*	*	
،Johnson & Scholes 2000			*	*		*		*
2003،Robbins	*			*		*		
2007،Jodg & Robbins	*		*	*			*	
2009،Jodg	*			*		*		
المجموع	18	3	7	16	5	14	14	6

1) الشخصية الإستراتيجية Strategic Personality

برز الاهتمام بدراسة الشخصية الإستراتيجية للمنظمات عامة ولمنظمات الأعمال خاصة المحلية والإقليمية والعربية والدولية والعالمية، وتجلى هذا الاهتمام برصد خصائص القائد الاستراتيجي والفريق والإدارة والهيئة الإستراتيجية في الجمع بين الإفادة من المتراكم المعرفي عن الشخصية وما تتمتع به هذه الشخصية من ملامح وتم تحديدها على وفق منظور معرفي وعلى النحو الآتي :-

أ- تؤمن بالتعامل مع المستقبل أخطاراً وفرصاً غموضاً وفجائية.

ب- مرونة التفكير الاستراتيجي وعمقه وتعدد مناحيه وسبله.

ج- اعتماد النظرة والتصور متعدد الأبعاد حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقعاً.

د- شخصية حالمة ومتفائلة تمتلك إرادة خيرة.

ه- تعتمد الذكاء الاستراتيجي وتمثيل ومعالجة المعلومات الإستراتيجية.

و- تصمم الخيارات الإستراتيجية في ضوء ممازجة الحقائق مع نتائج الحدس والخيال والإبداع الاستراتيجي.

ز- تبحث عن البقاء والنجاح وتحقق مستويات أداء استراتيجي متميز.

ح- تستخدم موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة لبلوغ موقعٍ استراتيجي قيادي.

ط- تستمد قوة الاستراتيجي من مصادرها الذاتية والمنظمية والبيئة المعلنة والمختبئة.

ي- تؤمن بتحقيق الوعي الاستراتيجي مسترشدة بثقافة المنظمة ومنافسيها.

ك- تستفيد من معطيات تقانة المعلومات وإدارة المعرفة ونظم المعلومات الإستراتيجية للقيام بالتحليل والرقابة.

ل- ترصد التوجيه والمسار الاستراتيجي للمنظمات الريادية فلسفة وأهدافاً ومجالاً وفعلاً منظماً واستراتيجياً.

ويمكن الإشارة إلى أن الاستراتيجيين يعملون غالباً تحت عناوين متباينة مثل قائد أو رئيس مشروع يسمى المشرف الإداري في بريطانيا وفي أمريكا يسمى الرئيس التنفيذي والمدير العام أو رئيس مجلس الإدارة في بلدان أخرى وهناك العميد الريادي (المقاول) الرئيس الأعلى أو المالك وهم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة ويسعون إلى ترسيخ القيم العامة التي تعزز دوره في خدمة المنظمة والمجتمع، وإنه الرجل الأول المسؤول عن نجاح الإدارة الإستراتيجية، وإن (Porter) يصف الاستراتيجيين بأنهم مفكرون ويخبرنا عنهم بأنهم عمليون ويناقشهم على أساس كونهم قادة ويصفهم بأنهم المسيطرون في المنظمة .

2) التفكير الاستراتيجي Strategic Consideration

لقد أضحى التفكير الاستراتيجي من أولى الضرورات في عصر التغيير المتسارع، هذه الحالة التي تستوجب أن تسرع لها خطى الجميع، ولنا في رسول الله أسوة حسنة، فالرسول الأكرم (صل الله عليه وآله وسلم) كان لا يقوم بعمل إلا بعد نظر وتخطيط ، والنظر هو التفكير، والتخطيط يسبقه التفكير، لذا فان القدوة يقع عليهم هذا العبء أولا قبل غيرهم .

والتفكير نعمة عظيمة من نعم الله علينا وقد أكدها – سبحانه وتعالى في القرآن الكريم في الكثير من المواضع، حتى قيل أن لغة النجاح السرية تكمن في "التفكير الأفضل" و"معرفة ما تريد" والعقل (Mind) وهو مستودع التفكير، لأن الله جل وعلا عندما يخاطب الإنسان إنما يخاطب فيه عقله ووعيه وتفكيره، وقد يستخدم العقل مرادفات عدة، إذ يمكن أن نجده بمصطلح التفكير أو الذكاء أو الفكر، والآيات القرآنية التي من خلالها حث الله سبحانه وتعالى بها الإنسان على التفكير كثيرة، منها:-

قوله تعالى {الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللّهَ قِيَاماً وَقُعُوداً وَعَلَىَ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذا بَاطِلاً سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ } (آل عمران،191) .

وقوله تعالى {قُل لاَّ أَقُولُ لَكُمْ عِندِي خَزَآئِنُ اللّهِ وَلا أَعْلَمُ الْغَيْبَ وَلا أَقُولُ لَكُمْ إِنِّي مَلَكٌ إِنْ أَتَّبِعُ إِلاَّ مَا يُوحَى إِلَيَّ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الأَعْمَى وَالْبَصِيرُ أَفَلاَ تَتَفَكَّرُونَ } (الأنعام، 50) .

وقوله تعالى {وَهُوَ الَّذِي مَدَّ الأَرْضَ وَجَعَلَ فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْهَاراً وَمِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ جَعَلَ فِيهَا زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ يُغْشِي اللَّيْلَ النَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ} (الرعد، 3) .

إن سنوات السبعينات شهدت بزوغاً لنوع جديد من التفكير لم يكن سابقا في دراية وتحليل المنظمات، وجاء هذا التفكير استجابة للانتقادات التي وجهت للمدخل الظرفي، الذي اتسم بالجبرية في تعامله مع المنظمات، إلا أن هذا النوع من التفكير الذي يسلب المنظمة قدرتها على الفعل والتأثير في البيئة لم يعد مقبولا، لذلك برزت أهمية التفكير الاستراتيجي الذي يركز على فلسفة الطوعية والاختيار لا الجبرية، وقد أصبح التفكير الاستراتيجي من الأساسيات التي تستوجب الاهتمام والتركيز فهو لغة النجاح والصدارة .

فقد عرفه Reid)،(1997 بأنه "المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي ممكن وضعها موضع التطبيق بهدف إيجاد الثروة أو رأس المال الفكري" .

أما Minttzebrg، 1995 فقد عرف التفكير الاستراتيجي بأنه "ليس عملاً اعتياديا أو هو خطة روتينية فحسب بل إنه عمل يتناغم مع الإبداع وعده عملاً ذهنياً يتلاءم والإبداع والقدرة على التصور لدى الإدارة العليا" .

وتظهر أهمية التفكير الإستراتيجي في عصر التغير المتسارع أكثر من أي وقت آخر، لذا يتطلب ترجمة التفكير الاستراتيجي إيماناً من العقول الإستراتيجية للمنظمات ووعياً بالتوجيهات والخيارات الإستراتيجية والتزاما بالتطبيق والتحول والقيادة الإستراتيجية قصد بلوغ النجاح الاستراتيجي، وإن ثمة عدد من المختصين لا يرون في التعريف الوسيلة الموضوعية التي تعبر عن حقيقة هذا المفهوم وهم يفضلون مجموعة

من المؤشرات للتفكير الإستراتيجي، تكون أكثر قدرة على عكس الحقيقة وعلى النحو الآتي :-

أ- إنه يعبر عن الحالة الإدراكية المصاحبة للقادة الإستراتيجيين في ممارستهم لمهامهم الإستراتيجية .

ب- يعد محصلة التفاعل بين خصائص القيادة وخصائص بيئة المنظمة .

ت- يعبر عن القدرة الإبداعية والتنبؤية والإبتكارية لقادة المنظمة التي تعتمد أساساً لمواجهة المشكلات التنظيمية المعقدة .

لذلك يمكن وضع تصور يعكس إلى حد ما الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم من خلال التعبير عنه على إنه :-

- نوع خاص من التفكير الإبداعي .
- يعتمد على رؤى واضحة عن المنظمة حاضراً ومستقبلاً .
- أداة مسحية شاملة لجوانب البيئة التي تتعامل مع المنظمة .
- يتطلب مهارات غير اعتيادية لدى القيادة العليا والعاملين لحصر الجوانب أعلاه.
- يعتمد على عمليات التحليل والتفسير والاستنتاج والاستقراء.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي هو الاكتشاف الجديد لتنمية الفكر ورسم صورة متكاملة لمستقبل المنظمة في الجوانب كافة التي تتعامل معها وأن يكون هذا التفكير عقلانياً ويعمل على تنمية المهارات الفكرية لدى القادة الإستراتيجيين للمساهمة في إعطاء التصور المستقبلي لمنظماتهم للخروج من عبء التقليد إلى الأفكار الجديدة والتقدم والرؤى الخلاقة .

3) التغير الإستراتيجي Strategic Change

إن احتلال المنظمة لمركز جديد لمواجهة أهداف إستراتيجية جديدة يتطلب من المنظمة بناء إمكانات (قابليات) تنظيمية جديدة، والإمكانات التنظيمية هي المهارات التي استطاعت المنظمة تطويرها كي تحقق أهدافها، إن هذه القابليات تتضمن، الهيكل التنظيمي، الثقافة، والعملية ...ألخ، وبالتأكيد إن عمليات التحول التنظيمية تؤثر على أداء المنظمة خلال الفترة التي تسبق عملية التحول الجذري، وتعتبر إدارة التغير

الإستراتيجي من المهمات الرئيسة للقادة الإستراتيجيين، وتأتي أهمية ذلك كونها ترتبط بمتغيرات البيئة وكيفية قيام القادة بإدارة موارد المنظمة على اختلافها من أجل التغلب على تلك المتغيرات وبالتالي تحقيق أكبر العوائد .

يشير(درة) إلى أن التغيير Change هو "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبما يمكن من تحقيق أهدافها المرغوبة" (دره، 1981).

كما ينظر إلى التغيير بأنه "تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثه ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي، حيث ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد تكون أفراداً وجماعات من خارج المنظمة أو داخلها أو من كلاهما معاً" (عامر وآخرون، 1991) .

وترتبط القيادة الإستراتيجية بعملية التغيير ارتباطا مباشراً، ولهذا نجد إن هناك اختلافات ما بين قيادة التغيير الذي تضطلع به القيادات الإستراتيجية و بين قيادة المنظمة حيث يحتاج قادة التغيير الإستراتيجي إلى القيام بأدوار قيادية عديدة وبالتنسيق مع بقية الأفراد داخل التنظيم من خلال المهام السياسية التي يجب القيام بها على جميع المستويات. كما وتضم القيادة الإستراتيجية فرق الإدارة العليا إضافة إلى مساهمة بقية العاملين كل تبعاً للمسؤولية الملقاة عليه،

ويشير (Hitt) إلى أهمية أن يكون فريق عمل الإدارة العليا بالذات، فريق غير متماثل "حيث كلما زاد الاختلاف كلما كان هناك طاقة أكبر يمكن أن تقدمها للقيادة الإستراتيجية الفاعلة" .Hitt etal،2001 .

فضلاً عن تنوع الخبرات ضمن الفريق يتيح المجال لتفهم الابتكار والتغيير الإستراتيجي، مما يجعل التفكير أكثر إبداعاً، وهذا ما يؤكده أيضاً .

إن القدرة على إنجاز التغيير الإستراتيجي يجب أن يعد إنه تنافس إستراتيجي، كونه يعد القابلية التنظيمية الرئيسة التي تمكن من الوصول إلى الفاعلية في هذا المجال.

تعد إدارة التغيير الإستراتيجي بمثابة القلب لعملية تنفيذ الإستراتيجية، حيث إن هذه العملية تتعلق بإدارة التغيرات الخاصة بإعادة تشكيل (Reshaping) وتنقيح (Refining) آليات تنفيذ الإستراتيجية مع بقاء دافعية العاملين وروحهم المعنوية كما هي عليه، وبعبارة أخرى إن هذا يعني المزج بين (القيادة، الإدارة، العملية، الثقافة، والهيكل التنظيمي) لخلق قابلية تنظيمية جديدة أو تعديلها وبذلك فهي تتلاءم مع المحتوى الإستراتيجي للعمل .

وإن عملية التغيير الإستراتيجي عملية شمولية ذات جوانب عديدة ترتبط في الأساس بين الرؤى الإستراتيجية التي تم تحقيق تصور كامل عنها بين الإدارة العليا وبقية المدراء، وبين القبول بالتوجيه الجديد، وهذه المسؤولية تقع على عاتق القائد الإستراتيجي، فإذا كانت رؤى المنظمة طويلة الأمد والتي تتكون من الأيدلوجية الأساسية والتطور للمستقبل صحيحة، فيتطلب ذلك وضع هذه الرؤى ضمن إطارها المناسب أي وضعها في اتجاهها الذي يخدم هذه المنظمة.

عندما يواجه الأفراد تغييراً معيناً، يتصرف الكثير منهم بالرفض والمعارضة والاستكشاف وبعد ذلك الالتزام بذلك التغيير، يمكن أن يمر الأفراد بأربعة مراحل من التغيير وفق خطاهم الخاصة، وإن بعضهم لربما لا يقبل بأدوار أو بطرق جديدة، وغالباً ما يترك هؤلاء الأفراد المنظمات، لذا تحتاج الإدارة العليا إلى الإقرار بهذه المراحل وإضفاء صبغة الشرعية عليها، وهذه المراحل هي الآتية :-

أ- **مرحلة الرفض Denial Stage** :- خلال هذه المرحلة، يحتاج القادة الكبار إلى التركيز على الحاجة إلى التغيير والعمل بشكل متكرر على توفير الأسباب الواجبة للتغيير، وإن أسباب البقاء تساعد في التركيز على الكل .

ب- **مرحلة المعارضة Resistance Stage** :- لابد للقادة الكبار أن يصغوا وأن يتعاطفوا وأن يساعدوا في تحديد الأولويات خلال مرحلة المعارضة .

ج- **مرحلة الاستكشاف Exploration Stage** :- في هذه المرحلة يجدر بفريق الإدارة العليا أن يغرس الطاقة بالجهود الفاعلة، وأن يبقى على تركيز الأفراد وأن يشجعهم على عدم تخطي الفعل قبل الاستكشاف الكامل للأفكار .

د- مرحلة الالتزام Commitment Stage :- ما أن يتم الحصول على الالتزام من المنظمة، يجب على القادة الإستراتيجيون أن يشاركوا بالنجاح وأن يهيئوا المنظمة للتغيرات القادمة .

ولكي نستطيع جعل التغيير يحدث بسهولة فإن الأمر يتطلب إدارة وقيادة، ويتمثل دور الإدارة والقيادة في قيادة وتوجيه التغيرات في (الأنظمة، الثقافة، سياسة المنظمة) مع ملاحظة إن الإدارة والقيادة أمران مختلفان، فالقيادة هي امتلاك لعقول وقلوب الأفراد، في حين إن الإدارة تتعلق بالتنسيق بين عدد من المهام التفصيلية التي تتطلبها عملية التغيير، والشكل (19) يوضح كيف يجب على القيادة أن توجه عملية التغيير في (الثقافة، العملية، والهيكل التنظيمي) وذلك للحصول على الإمكانية التنظيمية المطلوبة، إن الأنموذج في حقيقته يرتكز على خمسة ركائز هي (قيادة التغيير، إدارة المشروع أو البرنامج، التغيير في الثقافة، التغيير في العملية، والتغيير في الهيكل التنظيمي) .

إن عملية قيادة التغيير تتعلق بعملية ربط الرؤى التي حازت على القبول بالتوجيه الجديد وهذه ليست مهمة الإدارة، والهدف من ذلك هو امتلاك القلوب والعقول ليس بهدف الأشراف على الأنشطة المطلوب أدائها لجعل التغيير فاعلاً بل أنها عاطفية (Emotional) في المحتوى ومحفزه (Motivational) في الغرض، وتتألف عملية إدارة التغيير الاستراتيجي من سلسلة من الأنشطة المتعلقة بالإشراف والرقابة على المهام التي يجب أن تنفذ فيما لو حصل التغيير، والملاحظ إن إدارة التغيير وقيادة التغيير يمثلان قوتان للتغيير في العملية، الثقافة، والهيكل التنظيمي، أما عملية تغيير العملية فإنها تتطلب مستوى عالياً من إدارة البرنامج أو المشروع، في حين إن التغيرات الناجحة في الثقافة والهيكل التنظيمي تتطلب القيادة الفاعلة التي تتعامل بذكاء مع هذه التغيرات .

أما بالنسبة لسمات قادة التغيير فعلى الرغم من وجود سمات عامة للقيادة، إلا إن هناك اختلاف بين قيادة المنظمة والقيادة الخاصة بالتغيير، إن قادة المنظمات هم أحرار نسبياً في وضع برامج عملهم (Agenda) في حين إن قادة التغيير يهتمون

بالخطوات الممهدة لتنفيذ الإستراتيجية، تلك العملية التي لم تبدأ ولم تظهر للعيان، وإن قائد التغيير يمثل وجهاً مهماً من أوجه القيادة الإستراتيجية .

والشكل (21) يوضح كيف يجب على القيادة أن توجه عملية التغيير .

شكل (21)

كيف يجب على القيادة أن توجه عملية التغيير

Source: Macmillan، H. & Tampoe، M.(2000) "Strategic Management: Process Concept and Implementation " Oxford University Press.

صفات قائد التغيير الإستراتيجي: فإن قائد التغيير الإستراتيجي يحتاج إلى أن يتصف بعدة أمور أهمها الآتي :-

1- **باني للثقة** Confidence Builder وقادر على خلق قادة من بين أتباعه .

2- **ذو أوجه متعددة** Multi – Faced حيث إنه يستطيع التصرف بطرق مختلفة وأداء أدوار مختلفة ومتعددة وذلك ليتوائم مع المواقف المختلفة التي يتعرض لها.

3- **تحفيزياً** Motivational وذلك بتركيزه على عواطف مرؤوسيه، حيث إذا لم يستطع قائد التغير إثارة حماس المرؤوسين لرؤيته فإنه ليس من المحتمل أن يقفوا إلى جانبه .

4- مصدراً للمكافأة Trust Worthy.التركيز في التصرفات القيادية على النتائج وليس المدخلات .

5- ذكي (ماهر) سياسياً Politically Astute حيث يجب على قائد التغيير أن يهيئ المناخ السياسي المناسب لأحداث التغيير في المنظمة .

6- مواظب Persistent ولا يجعل محددات المشروع أو البرنامج تسير بشكل عشوائي وغير مخطط .

7- سريع الفطنة Quick-Witted وقادر على استيعاب المشاكل التي من الممكن أن تظهر حتى وإن كانت غير واضحة وتفصيلية.

8- مقنع Convincing .

9- خلاق Creative وقادر على إدراك الحلول للعقبات والتحديات الجديدة .

10- يرفع معنوياته بنفسه Self – Motivating وذلك عندما تسير الأمور بعكس ما أراد ذلك إنه في مثل هذا الموقف ليس هناك من يقوم بهذا الشيء.

أنواع التغيير الاستراتيجي :

توجد هناك أربعة أنواع من التغير الاستراتيجي، هي كالآتي :-

أ- التغير المتدرج Incremental :- وهي عملية متواصلة مكونة من عدة خطوات لا تعد كل واحدة منها ذات أهمية في حد ذاتها .

ب- التغير التحولي Transformational:- وهو التغير الجذري في الإستراتيجية والعمليات.

ج- التغير السريع جداً Fast Fix :- وتبين محاولة تحقيق التغيير الإستراتيجي في مدة زمنية قصيرة – سنة أو نحو ذلك، وهي محاولات مصيرها الفشل .

د- الإصلاح العشوائي غير المتقن :- وهي عملية إجراء التغيرات الخفيفة والتعديلات الطفيفة بين الحين والآخر على أمل أن تؤدي إلى التحسين في الأداء، كالقفز من مبادرة إلى أخرى دون خطة عملية، وهذه طريقة تربك الأفراد وتهدر الموارد وتستنزف الطاقات وهو عملية غير منظمة ويصعب قياسها والمحافظة عليها .

أسباب فشل التغير الاستراتيجي في منظمات الأعمال :

هنالك عدة أسباب تؤدي إلى فشل التغيير الاستراتيجي من أهمها الآتي :-

1. إغفال الإحساس بضرورة التغيير:- ويتم ذلك عن طريق المسح المستمر والدقيق للموقف التنافسي للمنظمة، والاتجاهات التكنولوجية، والموقف المالي، كذلك تحديد ومناقشة الأزمات الحالية والمستقبلية، والفرص الرئيسة المتاحة أمام المنظمة .
2. الافتقار لفريق قيادي يتمتع بسلطات إدارية واسعة :- والتي تشير إلى إن أية عملية تغيير ستفشل ما لم يتوفر لها إسناد ودعم قويين من قيادة المنظمة ومعامليها .
3. غياب الرؤى المستقبلية الواضحة.
4. ضعف الإيصال الواضح للرؤى بوسائل الإيصال المكتوبة أو الشفوية أو النقطية.
5. المعوقات المتعلقة بتمكين الأفراد من التصرف على وفق متطلبات الرؤى الجديدة:- وهنا على الإدارة أن تسعى لتمكين الأفراد من إنجاز التغيير من خلال إزالة كافة معوقات التغيير التي يمكن أن تجابههم.
6. إيلاء أهمية لتحقيق نجاحات قصيرة المدى :- والتي تشير إلى إن عمليات التغيير وخصوصا الإستراتيجية منها تستغرق وقتا طويلاً يمكن أن تفقد خلاله الزخم المطلوب لإدامتها ما لم يجري إحراز نجاحات وأهداف قصيرة المدى .
7. الاستعجال بالإعلان عن نجاح نتائج التغيير:- إذ ينبغي على الإدارة أن لا تعلن إنجاز مهمة التغيير بنجاح لمجرد ظهور بعض العلامات الدالة على النجاح والتحسن .
8. الافتقار لثقافة تنظيمية تساند التغيير:- لا يمكن أن يعد التغيير منجزاً ما لم يتحول إلى جزء من مكونات النسيج التنظيمي والثقافي للمنظمة .

وقد أشار الكثير من الباحثين والمنظرين إلى وجود إستراتيجيات رئيسة للقيام بالتغيير، إن بعض الإستراتيجيات تتطلب أقل ما يمكن من التغييرات في طرق العمل في حين أن إستراتيجيات الاستقرار والمتابعة بنفس النهج ربما لا تتطلب أي تغيير في العمليات، أما إعادة توجيه المنظمة فإنها تتطلب تغييرات كاملة على كافة المستويات .

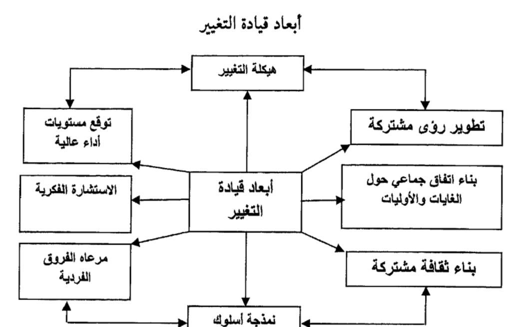
كما ويشير البعض إلى أن هناك مجموعة من العوامل المرتبطة باختيار إستراتيجية التغيير مثل (درجة المعارضة، مستوى المستهدفات المطلوبة، المخاطر المحتملة، المدى الزمني ،الخبرة المتوفرة للقيام بعملية التغيير، الاعتمادية) وقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية في عقد التسعينات على أهمية قيادة التغيير باعتبارها المدخل الفعال للانتقال بمنظمات الأعمال إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته .

وتعد القدرة على قيادة التغيير جوهر العملية الإدارية ذات الطابع الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، فقيادة التغيير تعني قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغير من خلال التوظيف العلمي والسليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمة .

ويمكن توضيح أبعاد قيادة التغير الإستراتيجي، كما في الشكل (22) وكالآتي :

شكل (22)

أبعاد قيادة التغيير



المصدر: مؤتمن، حسن عماد الدين (2004) "قيادة التغيير في المؤسسة التربوية" وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 25 كانون الثاني .

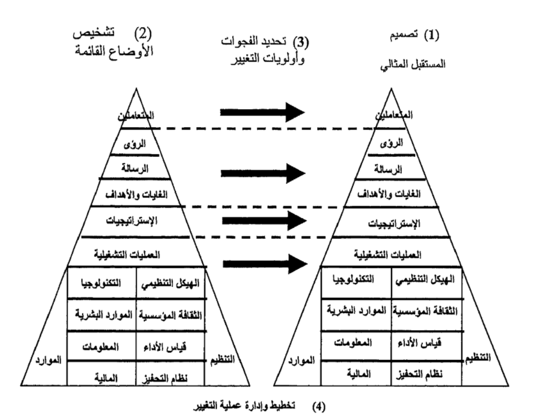
- **تطوير رؤي مشتركة Developing Shared Vision** :- يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤى وآفاق مستقبلية لمنظمة الأعمال وأن تعمل القيادة العليا على بث هذه الرؤى ونشرها بين العاملين .
- **بناء اتفاق جماعي بخصوص غايات المنظمة وأولوياتها** :- ويتضمن سلوكيات وممارسات القيادة العليا إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المنظمة وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح وقابلية التحقق .
- **بناء ثقافة مشتركة Building a Collaborative Culture** :- وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المنظمة كافة .

- **نمذجة السلوك** Modeling Behavior :- يشمل سلوك القيادة العليا بحيث يعكس القيم التي تتبناها القيادة العليا، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان العاملين بطاقاتهم وقدرتهم على إحداث التغيير.
- **مراعاة الفروق الفردية** Individual Consideration :- يتضمن درجة اهتمام القيادة العليا بالحاجات الفردية للعاملين في المنظمة والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم ونجاحه ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير .
- **الاستشارة الفكرية** Intellectual Stimulation :- يتضمن سلوك القيادة العليا الذي يتحدى العاملين في المنظمة لإعادة النظر في عملهم ومراجعته وتقويمه والتفكير الجاد والعملي في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم .
- **توقع مستويات أداء عالية** Holding high Performance **Expectations** :- يظهر هذا البعد سلوك القيادة العليا المرتبط بتوقعات القيادة العليا لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المنظمة وعناصر التحفيز والتحدي للعاملين لإنجاز الأحداث المتفق عليها .
- **هيكلية التغيير** Structuring :- يتضمن السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية .

إلا إن عملية التغيير في إطار الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي لها خصوصية، و الشكل (20) يوضح خطوات عملية التغيير المبنية على الخطة الإستراتيجية والتي تبين كيفية ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى أداء متميز في كل مواقع العمل .

شكل (23)

خطوات عملية التغيير المبنية على الخطة الإستراتيجية



المصدر: بني حمدان، خالد محمد طلال و إدريس، وائل محمد (2007) "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي – منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .

4) اتخاذ القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions

أ- مفهوم القرارات الإستراتيجية

إن من السمات المميزة للقيادة الإستراتيجية هو تأكيدها على أهمية صنع القرارات الإستراتيجية واتخاذها، والتي تستخدم لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المطلوبة، وقد تناولت الأدبيات الإدارية وخاصة أدبيات نظرية اتخاذ القرار العديد من المفاهيم الخاصة بالقرار الاستراتيجي، فقد عرفت من لدن(Hellriegel & Slocum، 2001) بأنها " عملية خلق قوة إضافية، فهي تشخص القوة الكامنة لدى الأفراد والفرق والأقسام، ويتم اتخاذها لمراحل لاحقة" .

كما عبر عنها Delbecq etal،2002 " بالرؤى (Vision) إذ أنها غالباً ما تكون تطويرية، لذا فهي تتطلب رؤى لجوهر أعمال المنظمة وتطبيقاتها الأساسية، وغالباً ما يتطلب تطبيقها إجراء تغيرات جذرية في المنتجات، الزبائن، الأسواق، قنوات التوزيع، مصادر التمويل، التحالفات، المزايا التنافسية، الصورة الذهنية وغيرها".

وأشار (Slack etal، 2004) إلى أنها " فعل تتخذه القيادة الإستراتجية لتوفير نجاح طويل الأمد للمنظمة من خلال تخصيص مواردها المهمة لتحقيق التكيف البيئي في المواقف المهمة التي تكون فيها المعلومات غير كافية" .

وعرفها (السالم، 2005) بأنها " تلك القرارات التي تتسم بالندرة، وعدم التكرار، وطول المدى، والحتمية، المتخذة في ضوء معلومات غير مؤكدة .

ووصفها (الشمري، 2006) " بالقرارات ذات التوجه المستقبلي إذ أنها تعبر عما ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلاً، وهي توفر إطاراً مهيكلاً لصنع القرارات الأخرى في المستويات الأدنى .

أما (الفضل، 2008) فقد عرفها بأنها " قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة وتكون النتائج المترتبة عليها خطيرة بالنسبة لمستقبل التنظيم وحيويته.

ومن خلال ما تقدم نرى إن مفهوم القرارات الإستراتيجية قد تم تحديده بأشكال مختلفة وفق نظرات مختلفة للكتاب والباحثين، فالقرارات الإستراتيجية وفق ما نراه "هي عبارة عن تلك القرارات التي يكون تأثيرها بعيد الأمد ويشمل كل المنظمة وليس جزءاً منها وتؤدي القيادة الإستراتيجية الدور الفاعل في صناعتها" .

ب- خصائص القرارات الإستراتيجية

إن القرارات الإستراتيجية تتسم بصفات متعددة منها الغموض والتعقيد وعدم الروتينية لذا فهي تحتاج إلى فريق فاعل لصنعها، وهو ما يطلق علية البعض تسمية فريق صنع القرار الاستراتيجي، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمولية وطول المدى الذي يغطيه، لذا يجدر بالقائد الاستراتيجي أن يلم بالخصائص الأساسية للقرارات الإستراتيجية وأهمية تفرقتها عن القرارات التشغيلية، وذلك لأن إظهار الاختلاف يساعدنا على إمكانية فرز المنظمات التي تدار إستراتيجياً عن غيرها من المنظمات التي تدار بأساليب غير إستراتيجية وتتعرض من ثمَّ للفشل . وفيما يأتي عرض لأهم هذه الخصائص :

1. **المركزية :-** يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي من قبل أعلى المستويات الإدارية (الإدارة العليا، مجلس الإدارة) لأنها تمتلك تصوراً كافياً تدرك من خلاله المضمون الحقيقي لقراراتها الإستراتيجية، فهي تتخذ لتحديد الأهداف ورسم السياسة العامة للمنظمة .

2. **الشمولية :-** فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات شاملة يمتد أثرها إلى معظم وحدات التنظيم ويغطي العديد من نشاطاته، فمثلاً عندما تقرر المنظمة الدخول إلى أسواق جديدة فهذا هو قرار إستراتيجي تتأثر به جميع الإدارات العاملة في المنظمة (التسويق ، المالية، الإنتاج، الموارد البشرية، البحث والتطوير...الخ).

3. **البعد الزمني :-** يغطي القرار الإستراتيجي مدة زمنية طويلة، فقد يمتد أثر بعض هذه القرارات الإستراتيجية ليشمل حياة المنظمة بكاملها كالقرارات الخاصة باختيار موقع المنظمة، أو قد يستمر أثر بعض هذه القرارات لعدة سنوات قادمة كالقرارات الخاصة بدخول سوق جديد أو فتح خط إنتاجي جديد.

4. **الندرة وعدم التكرار** :- فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات غير عادية أو مسبوقة، فهي إذن قرارات استثنائية لا تتكرر بصفة دورية منتظمة ومن ثمَّ لا يمكن برمجتها أو جدولتها، فهي غالباً ما ترتبط بحالات ومشاكل جديدة وفريدة، أو على الأقل نادرة الحدوث، مثال ذلك (قرار إعادة تنظيم إحدى الدوائر، أو استخدام أسلوب حديث للعمل، أو إجراء تعديل أساسي في أهداف المنظمة، وسياستها العامة) وغير ذلك .

5. **الإرشاد والتوجيه** :- فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات موجهة (Directive) وحتمية يتوجب على المنظمة أن تتخذها مسبقاً لكي تبنى عليها القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، إذ إنها ترسي مبادئ حاكمة للقرارات والممارسات التي تتم في المستويات الإدارية الأخرى .

6. **تخصيص الموارد** :- أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات ذات أثر تتابعي، لأنها تحمل في طياتها التزام المنظمة بتنفيذ جملة من الأعمال المستقبلية، والذي بدوره يتطلب توفير كم هائل من الموارد الحالية والمستقبلية، والتي توزع في ضوء هذه القرارات بين أقسام المنظمة .

7. **معلومات غير مؤكدة** :- القرارات الإستراتيجية غالباً ما تتخذ في ظروف غير معروفة مسبقاً لمتخذ القرار، وبعبارة أدق أن العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية صنع هذه القرارات تكون خارج سيطرة صانع القرار، وهذا يعني أن هذه القرارات تتخذ في ضوء معلومات غير مؤكدة، ويغلب على هذه المعلومات صفة الكيفية وليست الكمية .

8. **لا يمكن تخويلها (تفويضها)** :- القرارات الإستراتيجية لا يمكن أن يتم تخويل أو تفويض عملية اتخاذها إلى المستويات الأدنى في التنظيم . لذا فهي تعد حكراً على القادة الإستراتيجيين، إلا أن هذا لا يعني التفرد في اتخاذ مثل هذه القرارات، بل يشارك فيها العديد من الموظفين من مختلف المستويات (رؤساء تنفيذيين، مدراء، مستشارون فنيون) الذين يزودون القادة الإستراتيجيين بالمعلومات الفنية التي لا

غنى عنها، فالقرار الاستراتيجي هو كالنهر العظيم الذي يستمد مياهه من مصادر فرعية متعددة، والشكل (24) يوضح هذه الخصائص .

شكل (24)

خصائص القرارات الإستراتيجية



وعليه فإن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي تعرف بأنها "عبارة عن مجموعة من النشاطات الشاملة التي يتم القيام بها في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الإستراتيجية، وتشمل تحديد المشكلة، والاتصالات المتعلقة بالاختيار الإستراتيجي" Bryson & Bromily، 1993 .

ويراها Schwenk، 1984 "بأنها نوع من عملية اتخاذ القرار التي تتم في ظروف عدم التأكد، وتتضمن هذه العملية النشاطات الخاصة بصياغة الأهداف، وتحديد المشكلة، وتوليد البدائل، وتقييم البديل المناسب واختياره".

وتعتبر القرارات الإستراتيجية بأنها قرارات غير مرتبة، ذات درجة عالية من التعقيد، وتتطلب الالتزام بتأمين الموارد المطلوبة على مستوى المنظمة ككل.

وإنها تغطي فترة زمنية طويلة تمتد لعدة سنوات، وبالتالي فهي قرارات لها أبعاد مستقبلية، ونتائج بعيدة المدى، وتتطلب التزام المنظمة تجاهها في الأجل الطويل .

وإننا ننظر إلى القرارات الإستراتيجية، بأنها نموذج من السلوك الذي يظهر في المنظمات خاصة على مستوى أفراد القيادة العليا، والذي يعتبر من مميزات هذا المستوى .

ث- أبعاد عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي

فقد نظر كتاب الإدارة إلى أبعاد عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، كل من منظور مختلف تبعاً لمجال اهتماماته ودراساته الخاصة، فقد ركز البعض منهم على وصف الخطوات المتسلسلة والمراحل التي تمر في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي مثل دراسة Schwenk،1984 ودراسة Fredrickson & Mitchell،1984 بينما أهتم آخرون بأبعاد عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، وبمراوغتها بأبعاد مختلفة. فقد أشار Dean & Sharfman،1993 إلى "أبعاد الرشد الإجرائي والسلوك السياسي في المنظمة كأجزاء مهمة في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، وبين Eisenhardt & Dourgeois، 1988 أن القرار الإستراتيجي يتضمن بعد السلوك السياسي لحل المشكلة الإستراتيجية عند تباين واختلاف وجهات النظر بين متخذي القرارات".

كما وان أبعاد عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي تتضمن الفحص والتدقيق للمعلومات التي يتم جمعها حول المشكلة الإستراتيجية والبدائل الخاصة بها، ثم التفاعل والاتصالات الموجودة بين متخذي القرار الإستراتيجي، ثم عملية اتخاذ القرار التي قد تتعرض للتأخير أو المقاطعة، أو إعادة النظر بسبب التفاوض والمساومة، ثم المدى الزمني الذي يستغرقه اتخاذ القرار، وأخيراً المركزية في اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يشير إلى المستوى الإداري الذي يتم فيه اتخاذ القرار الإستراتيجي.

وإن خير ما نسترشد به في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو ما أوصى به أمير المؤمنين علي بن أبي طالب (عليه السلام) مالك الأشتر حين ولاه على مصر إذ قال له " إياك والعجلة بالأمور قبل أوانها، أو التسقط فيها عند مكانها، أو اللجاجة فيها إذا تنكرت، أو الوهن عنها إذا استوضحت، فضع كل أمر موضعه وأوقع كل

عمل موقعه، وإياك والإستأثار بما الناس فيه أسوة، والتغابي عما يعني به مما قد وضح للعيون، فإنه مأخوذ منك لغيرك، وعما قليل تنكشف عنك أغطية الأمـور وينتصـف منك المظلوم " .

خامساً: ممارسات القيادة الإستراتيجية الفاعلة Exercise of Effective Strategic Leadership

هنـاك العديـد مـن الممارسـات (التطبيقـات) الضـرورية لتحقيـق القيـادة الإستراتيجية الفاعلة في المنظمات وهي :

1- **تحديد التوجه الإسـتراتيجي للمنظمـة Strategic Direction** يتضـمن تحديـد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، تطـوير رؤى طويلـة الأجـل لمحتوى إسـتراتيجية المنظمة، والرؤى الإستراتيجية هي أحلام المنظمة وطموحاتها المستقبلية الـتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكـن الوصـول إليهـا في الأمد البعيد.

أ- **جوهر الأيدلوجية** :- ويتضـمن الأساسـية Core Value (المعتقـدات الأساسـية، والمبادئ الإرشادية) والغرض الأساسي الذي هو سبب وجـود المنظمـة وروحهـا النابضة، والمنظمات بدورها لا تخلق الإيديولوجيات الأساسـية ولا تصـنعها، بـل تكتشفها، ولا ستقرؤها من النظر إلى البيئة الخارجيـة، بـل تفهمهـا عنـدما تتأمـل نفسها، وفي الوقت نفسه ينبغي على المنظمـات أن لا تخلـط بـين الأيـديولوجيات الأساسية وبيانها، وأن تركز على فهـم المعنـى بالشـكل الصـحيح، أي تسـتوعب جوهر القيم الأساسية وأغراضها .

ب- **المستقبل الذي يتم تصوره** :- تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدرة الجوهرية لكونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنـة بالمنافسـين، إلا إنها تبتعد عنها في إنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشـكل تـام لـو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها في الوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين إن المقدرة الجوهريـة تصـاغ وتظهـر ملامحهـا للوظـائف داخـل المنظمة منفردة، وحديثاً أضحت المنظمات المعاصرة تدرك أهمية تحقيق الاسـتثمار

الأمثل لمواردها حتى أصبحت الكفاءة العالية في استخدام الموارد أحد أهم إنجازات القيادة منذ بداية القرن العشرين .

بل فاق الأمر ذلك في المنظمات الرائدة، لا سيما أثناء عقد التسعينات من القرن الماضي إلى صياغة إستراتيجياتها على أساس مواردها، الأمر الذي من شأنه إدراك ثلاث جوانب مهمة للمنظمة هي :-

- ضمان اختيار الإستراتيجية التي تستثمر موارد المنظمة استثمارا أمثلاً.
- التأكد من استثمار موارد المنظمة بشكل كامل وتوجيهها صوب ميادين تحقيق الأرباح المستهدفة.
- بناء أساس متين من الموارد التنظيمية انطلاقا من فكرة أساسية مفادها أن تحليل موارد المنظمة لا يقتصر على الحالية منها حسب، بل يتعداه إلى مواردها المستقبلية أيضاً .

فيما تبلغ قابليات المنظمة أهمية لا تقل عن أهمية مواردها، وعلى القادة الاستراتيجيين في هذا الجانب فهم القابليات واستيعابها (حالية أم مستقبلية) وذلك إن فهمها لا يعد شرطاً أساسياً للتصرف الاستراتيجي المناسب فحسب بل يعد شرطاً من شروط التحالفات الإستراتيجية الناجحة للمنظمات المعاصرة، فضلاً عن صلتها الوثيقة بوظائف المنظمة الرئيسة والمساعدة .

2- **تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها** Exploiting and Maintain Core Competencies الميزة التنافسية هي الموارد Resources الإمكانيات Capabilities التي من شأنها إن تميز المنظمة عن منافسيها، وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة، والمتمثلة بالتسويق، التصنيع، التمويل، والبحث والتطوير..الخ، ومن الجدير بالإشارة إلى إن تطوير واستغلال الميزة التنافسية لا يمكن أن يتم من دون تطوير قابليات رأس المال البشري .

3- **تطوير رأس المال البشري** تجدر الإشارة إلى تعرض العديد من الدراسات والبحوث إلى التمييز بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري (Intellectual Capital) وقد توصلت هذه الدراسات إلى نتيجة أساسية هي إن رأس المال

الفكري يمثل جزءاً من رأس المال البشري، ويتمتع بقدرات معرفية وتنظيمية وسلوكية تميزه عن غيره .

وتأسيساً لما سبق يمكن قول الآتي :-

أ- عد تطوير رأس المال البشري أحد أهم التحديات التي تواجه القادة الإستراتيجيين في منظمات اليوم .

ب- يمثل تطوير رأس المال البشري نقطة انطلاق للعديد من الأدوار التي يضطلع بها القادة الإستراتيجيون في الوقت الحاضر .

4- المحافظة على الثقافة التنظيمية الفاعلة Sustaining an affective Organizational Culture تتألف الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الأيديولوجيات، الرموز، والقيم المشتركة المتبادلة داخل المنظمة التي تؤثر في أدائها للعمل، وبسبب إن الثقافة تؤثر في أداء المنظمة لأعمالها وكذلك تؤثر في تنظيم ومراقبة تصرفات العاملين، فإنها تعد كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة، وهكذا فالثقافة التنظيمية تشكل المحيط Context الذي يتم في إطاره صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، الأمر الذي يعني أن تشكيل ثقافة تنظيمية هي المهمة المركزية (Control Task) للقادة الإستراتيجيين .

5- التأثير على الممارسات الأخلاقية Entrepreneurial Orientation تزداد فاعلية عملية تنفيذ الإستراتيجية عندما تستند عملية التنفيذ هذه إلى إطار أخلاقي، حيث تشجع المنظمات التي تتميز بالأخلاق، الأفراد العاملين فيها وفي جميع المستويات إلى التصرف الأخلاقي، وبصورة عامة فإن غياب الإطار الأخلاقي يجعل قادة المنظمات يتخذون القرارات التي تصب في مصلحتهم فقط وليس التي تكون في مصلحة المنظمة، لقد أكدت الأبحاث إن الثقافة المستندة إلى الأخلاق (Value based Culture) هي الوسيلة الأكثر فاعلية لجعل الأفراد العاملين يذعنون إلى المطالب الأخلاقية للمنظمة، كما وقد أكدت الأبحاث أيضاً حاجة المنظمات إلى قادة إستراتيجيين يتحلون بالأخلاق في ممارساتهم وخصوصاً عند صياغتهم للرؤية ذات المدى الطويل للمنظمة .

ويواجه القادة الإستراتيجيون تحدياً كبيراً يتعلق بزيادة احتمالية انتشار وسيادة الثقافة الأخلاقية السلبية في المنظمة التي يعملون فيها، وهناك وسيلة واحدة يمكن الاعتماد عليها في هذا الجانب ألا وهي، إثارة الاستحسان بخصوص البدء ببرنامج رسمي (Formal Program) لإدارة الأخلاق في المنظمة، وبصورة عامة يستطيع القادة أن يطوروا ثقافة تنظيمية أخلاقية من خلال الآتي :-

أ- صياغة وإيصال أهداف محددة تتعلق بالمعايير الأخلاقية للمنظمة .

ب- التحديث والتنقيح المستمر للتصرفات سواء للعاملين في المنظمة أو أصحاب المصالح .

ج- نسخ تصرفات أصحاب المصالح وجعلها في حالة انسجام مع المعايير الأخلاقية للمنظمة .

د- تطوير وتنفيذ طرق وإجراءات من أجل استخدامها في تحقيق المعايير الأخلاقية للمنظمة .

ه- استخدام أنظمة مكافآت نقدية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية.

6- **إنشاء نظام رقابة تنظيمية متوازن ينظر إلى الرقابة التنظيمية على أنها جزء مهم من** عملية تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة هي عملية مهمة للتأكد من إن المنظمة تنجز أهدافها المحددة في الحصول على التمييز التنافسي، وتعرف الرقابة التنظيمية على أنها "الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي يستخدمها القادة لتغيير أو المحافظة على أنماط الأنشطة التنظيمية" وتساعد أنظمة الرقابة هذه القادة الإستراتيجيون في بناء(الموثوقية، إظهار أو بيان القيم الإستراتيجية لأصحاب المصالح، إثارة ودعم عملية التغيير الإستراتيجي) .

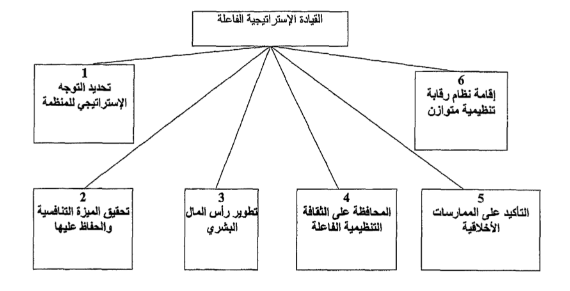
وتوجد العديد من أنواع الرقابة التنظيمية، إلا إن أهمها هي الرقابة الإستراتيجية والرقابة المالية وذلك لمسؤولية القادة الإستراتيجيون على تطويرها والاستخدام الفاعل لها، فتركز الرقابة الإستراتيجية على محتوى التصرف الاستراتيجي (Content of Strategic Action) بدلاً من نتائجه، في حين إن الرقابة المالية تركز على النتائج القصيرة الأجل، وإن القائد الإستراتيجي الناجح هو القائد

الذي يوازن بين الرقابة المالية والرقابة الإستراتيجية مع الرغبة الجادة في تحقيق المزيد من العوائد الإيجابية على المدى الطويل.

والشكل (25) يوضح ممارسات القيادة الإستراتيجية الفاعلة :

شكل (25)

ممارسات القيادة الإستراتيجية الفاعلة



Source: Hitt ، Micheal A. Ireland ،R.D. and Hoskisson،R.e; (2001) "Strategic Management-Competitiveness and Globalizations ،"South-Western College Publishin،4th Ed.

ومنهم من سماها أدوارا يلعبها القائد الاستراتيجي في منظمات الأعمال، ولعل من أبرز هذه الأدوار الآتي :

1-توجيه المنظمة، القائد الإستراتيجي يجب أن يوجه المنظمة وذلك من خلال التأكد من إن الإستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل قد تم تحديدها وفهمها وإسنادها من قبل المدراء المسؤولين عن عملية تنفيذها في المنظمة .

2-إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتلاءم مع عملية تنفيذ الإستراتيجية ويسهل انسيابها بشكل طبيعي ووفق ما مخطط له .

3-ضمان وجود نظام اتصالات يمكن المدراء في المنظمة من إدراك دور القائد الإستراتيجي في التغيرات التي حدثت .

ولو ذهبنا بالتفصيل لهذه الأدوار الرئيسة أعلاه، لوجدنا إن هناك سبعة أدوار تتفرع منها هي الآتية :-

أ- **الرؤى الإستراتيجية** :- يقصد بها وجود رسالة (Mission) واضحة ومفهومة ومدعومة ويمكن أن تكون هذه الرسالة رؤى القائد الإستراتيجي الحالي .

ب- **الميكافيلية** :- وهي القدرة على جعل الأشياء تحدث ونتائج إيجابية، وهذا يتطلب إدارة مصادر المنظمة بكفاءة وفاعلية .

ج- **الهيكل والسياسات**:- ويتعلق هذا الدور بإجابات الأسئلة التالية :-(هل من المفترض أن تكون المنظمة ذات هيكل أفقي (Flat) وغير رسمي، أم تمتلك مجموعة استشاريين ساندين (Layen of Management) وأكثر رسمية، هل ستكون المنظمة مقسمة إلى أقسام أو أعمال فردية (Individual Business) وما مقدار السلطة والمسؤولية التي يتم تخويلها، ما هي السياسات المهمة والمناسبة بتوجيه عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي .

د- **الحكم والإدارة** Governance and Management :- وذلك يتعلق بموقع تطبيقات السلطة والمسؤولية في قمة المنظمة .

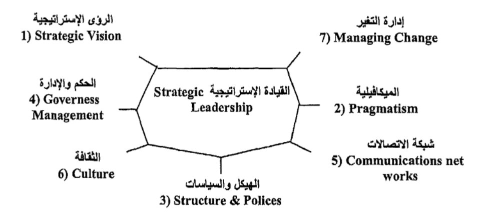
ه- **شبكة الاتصالات** Communication Network :- وتدور حول تأمين اتصالات رسمية أو غير رسمية بحيث إن هذه الشبكة تيسر لجميع الأفراد وفي مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة والحصول على المعلومات ذات العلاقة .

و- **الثقافة** Culture :- ربما يمتلك القائد الإستراتيجي قيم واضحة ومحددة جداً والتي تؤثر في نمطه القيادي وبالتالي في ثقافة المنظمة، فالقائد الإستراتيجي ذو الميل القوي باتجاه الإدارة المالية تراه يكيف نمطه القيادي في هذا الجانب عند تعامله مع الجوانب الأخرى في المنظمة .

ز- إدارة التغيير Managing Change :- ويقصد بها دور القائد الإستراتيجي في إحداث عمليات التغيير الضرورية وبما يتلاءم مع الموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة، والشكل (26) يوضح هذه الأدوار .

شكل (26)

الأدوار الرئيسة للقائد الإستراتيجي



Source: Thompson، John .L; (1997) "Strategic Management-Awareness and Change " International ،Thompson Business Press، Third Ed .

مصادر الفصل الخامس

المصادر العربية :

1- البكري، ثامر ياسر(2008)" إستراتيجيات التسويق "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

2- بني حمدان ،خالد محمد طلال و إدريس ،وائل محمد (2007)" الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي – منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان الأردن .

3- بواشري، آمنة (2003) " توجه القيادات العليا في ظل العولمة "، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

4- البغدادي، عادل عباس، والخفاجي، نعمة عباس (2001) "ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء"، منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تشرين أول، جامعة بغداد .

5- تريقو، بنجامين و زيمرمان (1990) "القوة المحركة لإستراتيجية جديدة للمؤسسة "، ترجمة – هشام القروي، دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد.

6- الخفاجي، نعمة عباس (2002) "ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي "، مدخل دراسة في الإدارة، المجلد 9، العدد29، جامعة بغداد .

7- داغر، منقذ و حرحوش، عادل (2000) "نظرية المنظمة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

8- درة، عبد الباري (1981) " التغيير في المنظمات "، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد (9) العدد (4).

9- الرضي، الشريف (2006) " نهج البلاغة : للإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) – حققه محمد عبده، الشركة الدولية للطباعة – مؤسسة المختار للنشر والتوزيع، ط،1، القاهرة .

10- الركابي، كاظم نزار عطية (1998) "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية"، دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد .

11-السالم، مؤيد سعيد (2005) "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

12-الطائي، علي حسون وعبد الرزاق، أحمد (2002) "التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتكيف التنظيمي في ظل عصر اللاتأكد البيئي، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، المجلد (1) العدد (1) .

13-العبيدي، فائق مشعل (1998) "استراتيجيات اختبار وتطوير القيادات الإدارية العليا، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد .

14-عامر سعيد يس ,، وآخرون (1991) "استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات"، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة .

15-الفضل، مؤيد عبد الحسين (2008) "الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .

16-القحطاني، سالم بن سعيد (2006) "القيادة الإستراتيجية... بين الحاجة العلمية والترف الفكري"،الملتقى الرابع للجمعية السعودية للإدارة ،(21 -22) مارس .

17-مؤتمن، حسن عماد الدين (2004) "قيادة التغيير في المؤسسة التربوية" وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية، 25 كانون الثاني، عمان .

المصادر الأجنبية :

1. Beatty & Quinn. (2002) "The Role of strategic Leadership Team in organizations، Center for Creative Leadership، www.ccl.org. 2009 /4 /13 تاريخ الدخول .
2. Boyatzis، R. (1993) "Beyond Competence: The Choice to be a Leader، Human Resource Management Review ،VOL.3،NO.1(1-14).
3. Bryson John M. & Philip Bromiley، (1993) " Critical Factors Affecting The Planning and Implementation of Major Projects " Strategic Management Journal، 14(5)، PP.319-337.
4. Chicoat، R. A. and Mageell، P.R. (1996) " Strategic Leadership and The Fourth Army War College، Centre for Strategic Leadership U.S. Army War College، JFQ / summer.2009 /4 /13 تاريخ الدخول
5. Chilcoat، R. A. (1995) " Strategic Art ": The New Art for 21st Century Leaders U.S. Army war College Strategic studies Institute، October. . تاريخ الدخول 2009 /4 /13

6. Cray، David; & Geoffrey R. Mallory; & Richard J. Butler; & David J. Hickson; & David C. Wilson (1988) "Spondaic، Fluid، and Constricted Processes: Three Types of strategic Decision Making in organizations"، Journal of Management Studies، 25 (1)، pp(1-12).
7. David، F. R; (1995) "Strategic Management "، New Jersey، Prentice Hall.
8. Dean، James W. & Mark، P. sharfman; (1993) "The Relationship Between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision Making "،Decision Sciences، 24(6).
9. Finlay، Paul، (2000) "strategic Management An Introduction to Business and corporate strategy"، Prentice-Hall، First published، New York،.
10. Finkelstein، S. and Hambrick، D.C. (1996)" Strategic Leadership: Top Executive and their Effects on Organizations " St. Poul، MN: Publishing Co.
11. Hellriegel & D. Slocm، J. W. & Woodman، R.W.،(2001) " Organizational Behavior":9th td. South Western College Publishing، U.S.A.
12. Hill، Charles W. and Jones، G.R. (2001) "Strategic Management Theory: An Integrated Approach". Fifth Edition، Houghton Mifflin Co.
13. Hitt، M. A.، Ireland، R. D.، and Hoskisson، R. E.، (2001)، Strategic Management: Competitive and Globalization، 4th Ed.، South Western College Publishing، Australia.
14. Johnson، Gerry and Scholes، Kevan، (2003)"Exploring Corporate Strategy"، 8thed،pearson Education، Harlow، London، New York.
15. Kotter، John P. (1996) " Leading Change " Harvard Business School Press، Boston Massachusetts.
16. Macmillan، H. & Tampoe، M.(2000) " Strategic Management: Process Concept and Implementation " Oxford University Press.
17. Mageell، R.R. (1998) " Strategic Leadership Primer، Development or Command Leadership and Management " U.S. Army war College. 2009 /4 /13 تاريخ الدخول .
18. Mintzberg، Henry، & Brain James & Ghoshal. Sumantry، (1998) " The Strategy Process "، Revised European Edition، Prentice Hall، Inc. London.
19. Mageell، R.R. (1998) " Strategic Leadership Primer، Development or Command Leadership and Management " U.S. Army war College. 2009 /4 /13 تاريخ الدخول .
20.
21. Miller، C.C. & L.B. Cardinal (1997) " Strategic Planning and Firm Performance; A. Synthesis of More Than Two Decades of Research " Academy of Management Journal
22. Mintzberg، Henry (1995) "The Strategic process "، Prentice – Hill Co.; N.J.
23. Metz، E. (1984) "Managing Change: Implementing Productivity and Quality Improvements" National Productivity Review، 3(3).

24. Mintzberg، H. & J. A. Water (1982) " Tracking Strategy in Entrepreneurial Firm" Academy of Management Journal،25،PP.465-499.
25. Nickols، Fred ;(2003) " Change Management ": A Primer.
26. Pearce، J.A. & Robinson، R. B . Jr ;(2005) "Strategic Management: Strategy Formation and implementation ، new York ، Irwin ، .
27. Robert، Cyglicki & Melina، Antonowicz; (2007) " EIB's "Transparency performance rules and Day – to – Day practice in ACCESS TO INFORMATION ".www،Ifitransparency.org. 2009 /4 /13 تاريخ الدخول.
28. Roffy، B. H; (2000) "Strategic Leadership & Management in the Philippines : Dynamics of Gender & Culture، Labour & Management in Development Journal، VOL . 1. NO. 10. PP. (1-30) .
29. Scott، C.D. & Gaffer ، D.T.(1995) " Management Change at Works " Menlo Park، C.A.: Crisp Publications Inc.
30. Schwenk ،Charles R .(1984) "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making ".Strategic Management Journal،5(2):PP. 111-128 .
31. Thompson، J.L. & A. Strickland (1998)" Strategic Management: Boston، Irwin Mc. Graw Hill.
32. Thompson، J.L. (1997) " Strategic Management: Awareness and Change"، 3rd Edition ، International Thompson Business .
33. Wheelen Thomas and David Hunger، (2004) " Strategic Management and Business Policy t " 9th edition، Prentice Hall New Jersey.
34. Wright، P. & Kroll، J. & Parnel، J. A. (1998) " Strategic Management Concepts " Prentice Hall، New Jersey.
35. Wright، P. and Kroll. M. J. and Parnel، J.A(1996) " Strategic Management: Concept and Cases " 3rd ed.، Prentice Hall International، New York .P.3.
36. Wright P.، and Kroll، M. and John Parnell.، (1994) "Strategic management"، Text & Cases Ellyn & Bacon، Second Edition، U.S.A.
37. Wrap، H.E.، (1991) " Good Manager Don't Make Policy Decision " in Henry Mintzberg and Quinn، J.B. "The Strategic Process: Concepts، Contexts، Cases " 2nd، ed. Prentice Hall. Inc.، pp. 32-38 .

إستراتيجية اعتماد الشفافية والإفصاح في العمل الإداري

أولاً : مفهوم وأهمية الشفافية

1- مفهوم الشفافية

أ- الشفافية لغةً واصطلاحاً :-

الشفافية في المعاجم والقواميس، فقد ذكر في مختار الصحاح أنه " يقال، شفّ، عليه ثوبه ويشفّ بالكسر، شفيفاً، أي رق حتى يرى ما تحته، وشفوفاً أيضا، وثوب، شفّ، بفتح الشين وكسرها أي رقيق"(الرازي، 1983) . أما المعجم العربي الحديث فقد تناول معنى الشفافية طبقا لأصل الكلمة " شفف – الخفه – رقة الحال – الشيء القليل- جمع أشفاف – والشف، ستر القليل " (الجد، بدون سنة طبع) .

وفي معجم المصطلحات العلمية والفنية والهندسية الجديد فأن Transparence تعني " شفافية و Transparency تعني، شفافية، انفاذية، شيء شفاف و Transparent تعني شفاف، مشفّ " (الخطيب، 2006) .

وقد ذكر قاموس (السابق،1971) فقد أوضح أن Transparaitve تعني " شفّ، ظهر ما وراءه، و Transparent شفاف و Transparence شفافية ".

أما قاموس (بدون سنة طبعLong man،) أن Transparency تعني " الحالة التي تكون شفافة ويمكن الرؤية من خلالها " .

بينما عده قاموس (Oxford) " مفهوم يطلق على ما يمكن استيعابه بسهولة وفهمه أو ما يمكن استيضاحه بسهوله واكتشافه " (Oxford، 2004) .

وفي قاموس المورد فأن Transparency تعني " الشفافية، كون الشيء شفافا وشيء شفّاف، وقماش رقيق، تجلى للعيان بنور مشعّ من خلفها، و Transparent شفّاف، صريح، جلي، واضح، و Transpierce يخترق، ينفذ إلى " (البعلبكي، 2005).

وفي اللغة الفرنسية تعني كلمة Transparence " شفف، شفوف، و Transparent شاف و شفاف وشفيف " (بدون سنة طبع petit،) .

وفي قاموس Webster فأن Transparency تعني "الوضوح" (Webster، 1985).

و(البعلي، 2001) قد ذكر أن Transparency مأخوذة من كلمة Trans والتي تعني "عبّر، وراء، ما وراء".

والطوخي يرى "أن شفافية الأنشطة وأعمال الإدارة إنما تعني أن تعمل الإدارة (الحكومة) في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور" (الطوخي، 2002).

ونحن نرى إن الشفافية تعني "القدرة على معرفة حقيقة الأشياء الموضوعة خلف السواتر".

ب- الشفافية في الأدبيات الإدارية :-

تعد الشفافية من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية والمحاسبية والاقتصادية، فلم يكن مصطلح الشفافية وما له من دلالات لغوية حديثة ومعروفة، معروفا أو متداولا في الأدبيات الإدارية والمحاسبية حتى وقت قريب، وقد اختلفت وجهات النظر والتعريفات لمصطلح الشفافية.

حيث عرفت من قبل (Rogers، 2007) بأنها "الانفتاح داخل سياسات وقرارات الحكومة، وان مثل هذا الانفتاح وتوفير المعلومات المطلوبة سيعملان على التقليل من مديات سوء استخدام الموارد ودعم المقدرة العامة لمحاسبة الحكومات وإسنادها".

ويراها (الذهبي، 2005) "حق من حقوق المواطنين اتجاه الدولة، وهي من جهة أخرى واجب من واجبات السلطة الإدارية اتجاه المواطنين، فمن واجب السلطة فتح المجال أمام المواطنين للاطلاع وبصورة مستمرة على سير عملية إدارة شؤون المجتمع في كافة النواحي والمجالات".

وعدها (حماد، 2005) "منهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتبعة من جانب المنظمة معروفة ومعلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح".

وعرفت من قبل (Suzanne & Gregg، 2005) بأنها "القدرة على الكشف عن ما يجري داخل منظمات القطاع العام من خلال الاجتماعات المفتوحة والتسجيلات العلنية وإجراءات الحماية الصارمة".

وعرفها (أفندي) بأنها "كشف الاهتمامات والأهداف والدوافع والموارد والإعلان عن المبادئ، وهي تتضمن حقوق المنظمات الحكومية وغير الحكومية والمواطنين من الاطلاع على الحقائق المتعلقة بالعمل كافة والأنشطة والبرامج والتمويل والتعاقدات، كما تعني تأكيد مصداقية منظمة ما من خلال الصدق والإعلان عن النشاط وأهدافه ومصادر تمويله وفتح أبواب هذه المنظمات أمام الجميع" (أفندي،2001).

بينما يرى (اللوزي، 1999) إن "شفافية القوانين الإدارية تعني وضوحها وبساطة صياغتها وسهولة فهمها ، فضلا عن سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها وعدم السماح بالالتفاف عليها وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها".

كما عرفت بأنها "الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات والشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات والحد من الفساد" (البرقاوي، 1988).

وعرفت بأنها "الوصول إلى المعلومات" (المذكرة التطبيقية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP) كما أشارت إلى "أن إتاحة الحصول على المعلومات مثال مباشر للشفافية لكن مجرد إتاحة المعلومات لا يعني الكثير إذا لم يكن الناس على علم بوجودها وبكيفية الوصول إليها، كما لا يعني توفر المعلومات الشيء الكثير إذا كانت كلفة الوصول إليها غير معقولة، من حيث الوقت والمال، وإذا لم تكن المعلومات موآتيه للمستخدم".

وعرفت من قبل (UNDP –pogar. 2004،org) بأنها " تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم المصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم، وتعني أيضا بتوفير إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، وفتح تام لقنوات الاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في تناول الجمهور " .

وعليه نرى أن الشفافية تعني جعل الأمر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض ولا يحتاج إلى من يفسره، وهي أيضا وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر .

واستناداً للتعريفات السابقة الذكر، يظهر بأن هناك عناصر أساسية يجب توافرها لتحقيق الشفافية هي :-

1- وضوح الإجراءات والتشريعات .

2- وضوح لغتها ومرونتها وتطورها .

3- سهولة الرقابة على الإجراءات والقرارات لغرض تقويم الانحرافات بسرعة .

4- فتح قنوات الاتصال بين أصحاب المصالح والمسؤولين .

2- أهمية الشفافية

للشفافية أهمية كبيرة في كافة المجالات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية والإدارية، وقد أصبحت المفهوم الذي نال اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة من خلال تطبيقه في عدد من المجالات المتعلقة بالتجارة والحكومة والمساعدة الدولية، وان للشفافية أبعاداً تقليدية ومجالات حديثة ومتغيرة بشكل سريع، ولها علاقة بمجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين ولأفراد المبيعات، كما لها جذور في واحدة من القيم الأكثر

شيوعا ألا وهي الثقة، ولكن لسوء الحظ ، لم يتم التسليم بالشفافية بشكل عام أو يتم العمل بها بنفس الطريقة وفي أنحاء العالم .

وتنطلق أهمية الشفافية بأنها تعطي صورة حقيقية عن كيفية إدارة الشؤون العامة، إذ لا يمكن الحديث عن التنمية في شتى المجالات أو حكم ديمقراطي أو حماية حقوق الإنسان ..الخ، إلا بوجود مساحة واسعة من الشفافية ويمكن من خلالها تفعيل أسس دولة المؤسسات ومبدأ المشروعية التي تعني خضوع كافة الحكام والمحكومين لحكم القانون، كما تعني إمكانية مساءلة الشعب ومحاسبته للحكام عما يفعلونه من أعمال تخص الشؤون العامة .

وتعمل الشفافية في بيئة الأعمال على تحقيق الآتي :-

أ- منع الممارسات الإدارية الخاطئة في العمل .

ب- تضافر الجهود والدعم الكافي والالتزام على مستوى القيادات الإدارية العليا، فضلا عن إنجاح التنسيق ووضع الخطط وتنفيذها ضمن برنامج زمني محدد .

ت- تعزز قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة بها .

ث- تحديث الأنظمة والقوانين وتبسيط الإجراءات وجعلها واضحة ومفهومة وشفافة بالمعنى الصحيح .

ج- تحقيق التطور الإداري، فضلا عن دورها في تحقيق التنمية الإدارية .

ح- تعزز الرقابة الإدارية وتزيد من كفاءتها وممارستها من خلال دقتها ووضوحها للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها .

خ- إغلاق الأبواب أمام الروتين وتعقيد الإجراءات (البيروقراطية) .

د- إنعاش الأسواق المالية من خلال تحقيق المصداقية في توفير المعلومات .

ذ- جذب الاستثمارات الأجنبية والمحافظة على الاستثمارات المحلية .

ر- المساهمة في محاربة الفساد الإداري بكافة أنواعه وأشكاله .

ز- كما وتتضح أهميتها في إعلانية القرار، فالقرار السري لا يمكن آن يناقش والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها، وحجب المعلومات عن المهتمين، يعمل على تعطيل المشاركة، والتي بدونها يصعب الوصول إلى حلول تتسم بالاستقامة .

كما وإن أهمية الشفافية تكمن في الآتي :-

أ- تحسين إمكانية التبوء وبالتالي كفاءة القرارات .

ب- إجبار المؤسسات على مواجهة واقع ما، وجعل المسؤوليه أكثر إحكاما .

ت- تحسين القرارات الاقتصادية، كما إنها وسيلة لتدعيم المساءلة والانضباط الداخلي .

ث- تفرض مع المساءلة نظاما يهدف إلى رفع الأداء الاقتصادي وتحسين العمل عن طريق تعظيم جودة اتخاذ القرار.

كما أن الشفافية تساعد على الآتي :-

أ- سهولة فهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها، مما يسهل على الأفراد المراجعين انجاز أعمالهم بيسر وسهولة.

ب- تبسيط الإجراءات الإدارية وسرعة الانجاز وتعزيز مفهوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم وبين جمهور الراجعين .

ت- مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة وتحد من الممارسات الإدارية الخاطئة والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة .

ث- تحقيق المصلحة العامة، لان غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات والأنظمة، يعد سببا رئيسا للاجتهادات الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة .

ج- التوسع في اللامركزية وتوضيح خطوط السلطة وإحداث هياكل مرنة .

ح- تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها، وذلك إن انعدام الشفافية في الأنظمة والقوانين وفي الممارسات الإدارية يؤثر في الاستثمارات بسبب إعاقة المشاريع الاستثمارية وعرقلتها .

خ- المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، ذلك إن عدم المراجعة الدورية للقوانين بشكل واضح وبشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال يترتب علية اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة ولا تستند إلى المراجعة العلمية الأمر الذي يعرقل عملية التنمية .

د- مما زاد من أهمية الشفافية، هو نجاح بعض الحكومات في العالم في تطبيق هذا المفهوم الإداري الجديد والحصول على نتائج ايجابية أدت إلى تدني مستوى الفساد والترهل الإداري، وزيادة الكفاءة والفاعلية والرضا .

ومن الأهمية بمكان إذا أريد للشفافية أن تكون ذات مغزى أن تأخذ في الاعتبار الاحتياجات المعلوماتية للفقراء أو لغيرهم من الطبقات المهددة وكيفية وصول هؤلاء وأولئك إلى المعلومات ويمكن أن تكون المقابلات المباشرة وجها لوجه بين الجماعات المنظمة للفقراء وموظفي الحكومة المحليين أمثلة جديدة للشفافية .

وعلى ضوء ما تقدم يرى المؤلفان إن أهمية الشفافية تتأتى من اعتبارها خيار بقاء وديمومة وليس رفاهية أو حالة عابرة، وذلك لغرض المضي قدما في عمليات التنمية المستدامة والإصلاح الإداري والسياسي والاقتصادي فضلا عن وضع السبل والقواعد التي تساعد وتحث على ثقافة الانفتاح ومحاصرة ثقافة السرية، كذلك تطوير وسائل الاتصال مع الأخذ بنظر الاعتبار الثورة التقنية التي أحدثت تطورات هائلة في أساليب الاتصال وجمع البيانات، فضلا عن إمكانية أن يعود تطبيق الشفافية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع على مجموعة من الفوائد، ففي المجتمعات الديمقراطية المتحضرة التي لها السبق في هذا المجال يؤمن جميع الأطراف أفرادا وحكومة، إن الحكومة ليست أكثر من وكيل مؤتمن في إدارة شؤون الدولة، لذلك فأن الشفافية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع ينبغي أن ترقى في حقيقتها على أنها حقا من الحقوق الأساسية

للإنسان، وينبغي أن تستند على الأسس الفلسفية المنطقية والتي هي من مستلزمات قيام الدولة الديمقراطية المتحضرة .

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم الشفافية

يعد مفهوم الشفافية من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية، وقد برز في الجانب الإداري لتعدد أبعاده، والشفافية لها أساس راسخ في الشريعة الإسلامية التي جاءت بأعظم دستور للبشرية وأعظم حضارة، في القرآن الكريم والسنة الشريفة لنبي الرحمة (صل الله عليه وآله وسلم) قبل أكثر من (1400) سنة في إدارة شؤون الدولة والمجتمع، وتمتد جذور الشفافية في التشريعات على نحو لا تعرفه كافة دول العالم الثالث، كما وإن مبدأ الشفافية من المبادئ التي تنمو وتتطور في صورها ومظاهرها مع التقدم التقني والإداري والتنظيمي الذي تشهده المجتمعات المتقدمة، وبمرور الزمن أصبحت الشفافية مطلب إنساني في التعاملات الرسمية بين الحكومة والأفراد وكذلك بين المنظمات أو الدول مع بعضها البعض، وتقتضي الإنسانية والحضارة أن تكون الشفافية مبدأ عام يجب أن يحكم ويسود كافة تعاملات الحكومة .

وقد تزامن تأريخ الشفافية مع ظهور الفساد في المجتمعات، على أن الشفافية تهدف إلى السعي للإصلاح، والعمل على منع الفساد والتقليل من آثاره، وفي عالم اليوم المتحضر يمكن القول إن المجتمع المثالي الفاضل المنتظم يجب أن تتوفر فيه ثلاثة أمور أساسية هي (المساءلة، الشفافية، والحكم الصالح) التي تعمل على إصلاح المجتمع، كما وكان للجهود الدولية للأمم المتحدة دور في نشر الشفافية من خلال المنظمات التابعة لها والمعنية بشؤون التجارة والمالية والزراعة والصحة والتعليم...الخ.

وكان لها السبق للتنبيه على ظاهرة الفساد وقيام المنظمات بتحليل أشكال الفساد ثم وصف العلاج له عن طريق الاتفاقية الدولية للأمم المتحدة لمكافحة الاتجار بالمخدرات والمؤثرات العقلية لسنة (1988) وكذلك مدى التأثير السيئ لإثبات غسيل الأموال التي تستخدمها عصابات الجريمة المنظمة لإخفاء الأموال المستخلصة من التجارة غير المشروعة . ومن المنظمات الرائدة في هذا المجال هي (منظمة الشفافية الدولية ضد الفساد Transparency International) وتكتب اختصاراً (T I) والتي

تأسست عام (1993) ومقرها برلين، مدعومة بصورة رئيسة من خبراء سابقين في البنك الدولي ومموله من العديد من المنظمات الدولية والأوربية والأمريكية، وهي منظمة غير حكومية تعمل لخلق دعما وفعلا شعبيا لبرامج محاربة الفساد وتعزيز الشفافية والمحاسبة على المسؤولية في الحكومة، وكذلك لتساعد الأفراد والدول على محاربة الفساد بعد أن انتشر سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي، وعجز المؤسسات الوطنية عن محاربته ومواجهته، بعد أن تحول إلى غول يلتهم ليس فقط جهود التنمية المحلية بل الجهود الدولية المتمثلة بالمنح والمعونات والقروض .

وقد جاءت هذه المنظمة لتعزز مبادرات المنظمات الدولية الأخرى في تحقيق التنمية الاجتماعية ودعم حقوق الإنسان والنهج الديمقراطي في مختلف دول العالم وكذلك المحافظة على البيئة وتحقيق السلم والأمن الدوليين، ويمكن هنا أن نشير إلى أحد أبرز شخصيات هذه المنظمة وهو (Eagan Peter) ألماني الجنسية ومن كبار المسؤولين السابقين في البنك الدولي والذي يمتلك خبره واسعة في مجال التنمية في دول العالم الثالث، وفضلا عن هذه الشخصية كانت هناك عشرة شخصيات قيادية من دول مختلفة عقدت الاجتماع الأول لها في أيار عام (1991) ووقعت على ميثاق تأسيسي لمنظمة الشفافية الدولية، وقد لاقت هذه الفكرة ترحيبا دوليا على الصعيد العالمي وخاصة من المنظمات غير الحكومية وأوساط المجتمع المدني، وأصبح لهذه المنظمة جماهيرية واسعة وفتحت لها مكاتب وشعب وفروع في العديد من دول العالم.

وفي غضون عدة سنوات تمكنت منظمة الشفافية الدولية من تأسيس أكثر من (90) برنامجا وطنيا، كما استطاعت وبالتعاون مع بعض منظمات المجتمع المدني الأخرى حول العالم من تطوير وتطبيق عدةّ محاربة الفساد وكشاف الفساد، وهي تمثل أدوات إبداعيه ضد الفساد، وعدة محاربة الفساد تبرز مدى قدرة المجتمع المدني على خلق آليات للتدقيق والسيطرة على المؤسسات العامة وإيلاء اهتمام خاص لسبل خلق وعي عام حول مشكلة الفساد، في لبنان مثلا شخصّ صندوق عدة محاربة الفساد (2002) للشفافية الدولية قطاع البناء بصفته القطاع الأكثر فسادا في البلاد، وفي كازاخستان وعلى الرغم من صعوبة الظروف فقد تم تطوير برنامج لرفع المعايير في النظام القضائي، وفي عدة محاربة الفساد يمكن أن نعلم كيف استطاعت كينيا أن تحرز

تقدما في مجال الحد من الرشوة، وذلك من خلال تصميم وتطبيق الدليل الحضري للرشوة، كأداة لتشخيص الرشوة في مراكز كينيا الحضرية .

وتجدر الإشارة هنا إلى ذكر أهداف منظمة الشفافية الدولية وهي كالآتي :-

1- تهدف المنظمة إلى الحد من الفساد عن طريق تفعيل اتحاد عالمي .

2- تقديم الدعم لمنظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية في إصدار، اتفاقية محاربة رشوة الموظفين الأجانب الذين يعملون في المعاملات التجارية العالمية.

3- الضغط على دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تتكون من (48) دولة من أجل إنهاء تخفيض الضرائب على الرشاوى، وتم ذلك في كل الدول تقريبا فيما عدا هولندا.

4- كسر حاجز الحذر المفروض في مناقشة أمور الفساد المتعلق بالمجتمعات الدولية.

5- زيادة فروع المنظمة باستمرار حتى شملت أكثر من (60) دولة على مستوى العالم، وهذا يوضح مدى الأهمية التي اكتسبتها قضية الفساد.

6- إنشاء تحالفات من المنظمات والأفراد لاختيار حكومات صادقة وأمينة على مستوى العالم، وتنمية ممارسات تجارية أكثر تحملا للمسؤولية الاجتماعية.

ولغرض أن تجسد منظمة الشفافية العالمية قدرتها على مكافحة الفساد فقد راحت تكتشف وتطور وسائل جديدة للتعامل مع هذه الظاهرة (الآفة) لتحجيمها وضمان عدم إعادة إنتاجها واجتثاثها، ومن أهم هذه الوسائل :-

- جمع المعلومات والقيام بدراسات عن ظاهرة الفساد وتطوير أساليب جديدة لقياسها، ويمكن الإشارة هنا إلى قيام المنظمة بنشر معلومات هائلة عن ظاهرة الفساد في كتابها المرجعي حول الظاهرة كما أصدرت المنظمة عام (1994) مؤشر دافعي الرشوة، وكذلك محاولة المنظمة تطوير النظام الوطني للنزاهة عام (1995) ثم طورت في عام (2001) نشرتها المسماة التقرير الشامل عن الفساد في العالم (Global Corruption Report) (GCR) والذي أصبح تقريراً سنوياً من بعد ذلك.

- تقدم المنظمة استشارات فنية تطوعية لتشخيص ومكافحة الفساد، وبهذا فإنها تعتبر بيت خبرة عالمي تستعين به العديد من الدول والمنظمات الأخرى، كما أصبحت المنظمة بمثابة سكرتارية فنية مكلّفة بالتحضير لمؤتمرات متعلقة بالفساد ومكافحته، فقد أصبح لها صلات واسعة مع مختلف جهات العالم المعنية بالفساد ومكافحته .
- تتعاون المنظمة مع المؤسسات التجارية والمالية والدولية ذات السمعة الممتازة، وفي إطار ما يعرف بمشروع (Know Your Customers) " اعرف قواعد زبائنك " وذلك لبلورت قواعد عامة تساعد على مكافحة الفساد، وقد تجسدت هذه الجهود بتوقيع اتفاقية أو مبادئ (Wolfs berg Principles) وهي مبادئ وقعتها عدد من البنوك الرائدة في مجال الجهود الرامية إلى تحسين صورتها لدى الزبائن وطمأنتهم إلى التزامها بمراعاة أكبر قدر من الشفافية والنزاهة في التعامل مع كافة الأطراف.
- تلعب المنظمة دور الضاغط المنظم لدى المنظمات الدولية الحكومية وتجسد جهودها في إبرام العديد من المعاهدات والاتفاقيات الخاصة بمكافحة الفساد، وهكذا فأن منظمة الشفافية العالمية أصبحت منظمة تحضا باحترام كبير من مختلف دول العالم ومؤسساته، وفتحت لها فروع في أغلب دول العالم وفي الدول العربية، يمكن الإشارة إلى وجود فروع لها في الأردن والمغرب، ومن المؤمل أن يزداد دور هذه المنظمة وان تستفيد الدول من خبرتها الواسعة وتجربتها في مجال مكافحة الفساد بمختلف أشكاله.

كما وان لمنظمة الشفافية الدولية مبادئ إرشادية تجدر الإشارة إلى أهمها :-

1- إدراك أن مخاطر الفساد تتعدى حدود الحالات الفردية، ولذا فهناك مسؤولية مشتركة وعامة لمحاربته.
2- اعتبار الحركة ضد الفساد حركة عالمية تتجاوز النظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية داخل كل دولة.
3- الاهتمام بمبادئ مثل: المشاركة، اللامركزية، التنوع، المسائلة، والشفافية.

4- عدم التحزب.

5- بناء تحالفات على المستوى المحلي والإقليمي تضم الحكومات، المجتمع المدني، والقطاع الخاص من أجل محاربة الفساد الداخلي والخارجي .

6- تجميع وتحليل ونشر المعلومات وزيادة الوعي العام بالأضرار المهلكة للفساد على الإنسان والتنمية الاقتصادية .

ومن المنظمات العاملة في مجال الشفافية أيضاً (منظمة مؤسسات التوكيلات والمقاولات الشفافة) (TRACE) التي تديرها "أليسكندرا ريج" وهي المحامي الدولي بواحدة من كبريات شركات الفضاء الأمريكية، وهي منظمة لا تهدف إلى الربح تقوم على العضوية وتحدد معايير دولية للشركات الأعضاء التي تلتزم طواعية وعلانية بممارسة أخلاقيات الشركات، تأسست منظمة تريس على يد عدد من القانونيين والمحامين والمسؤولين من القطاع الخاص المعنيين بالالتزام بالقوانين .

وكذلك الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) فهي إحدى الوكالات الأمريكية الدولية المهمة، حيث أنها الجهة الأساسية المسؤولة عن الإشراف على عمليات إعادة الإعمار في العراق، والتي تدعي بأن الاهتمام الرئيسي لها هو دعم الحكم الديمقراطي والتركيز على برامج مكافحة الفساد! .

وفضلا عن ذلك المنظمة الأممية (الأمم المتحدة) حيث تبنت الجمعية العامة في ديسمبر (1996) قرارين خاصين بالفساد ومكافحته على الصعيد العالمي، وكذلك منظمة التجارة العالمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .

- **مؤشر مدركات الفساد:-** " هو استطلاع للآراء يعكس إدراك رجال الأعمال والمحللين السياسيين والأكاديميين المقيمين في بلد ما أو غير المقيمين فيه، تتعلق بمدركات درجة الفساد كما يراها رجال أعمال وأكاديميون ومحللو المخاطر، وتتراوح هذه النتيجة بين (10) نظيف جداً و (0) فاسد جداً ".

ثالثاً : عناصر الشفافية

حتى تنجح الشفافية في تحقيق أهدافها، لابد من توافر مجموعة من العناصر، وهذه العناصر تتمثل في الآتي :-

1. وضوح رسالة المنظمة ومبرر وجودها في البيئة، من خلال تحديد دقيق لرؤى المنظمة ودورها في المجتمع وأهدافها الإستراتيجية ومبرر لاستخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف.
2. شرعية ومشروعية وجود المنظمة، وأن تلاقي قبولا من مختلف فئات المجتمع وأن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها .
3. أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد وأن تجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات العلاقة .
4. نشر واسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى، لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقدمها، ويندرج ضمن هذا الإطار التطوعية في تزويد مختلف الجهات الضرورية عن عمل المؤسسة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات الفساد وغيرها .
5. أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن، والإعلان عن النشاط والممارسات وأن تركن في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة.
6. ومن الضروري أن تمتلك المنظمات مدونات (دساتير) أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما، وهي تمارس أعمالها وأن لأتكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة موضوعة على الرفوف في الكراسات دون تطبيق على أرض الواقع .

7. صياغة برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامها، وكذلك سبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم التجاوز عليها، وتدريب العاملين في هذه المنظمة عليها.

8. أن تبني المنظمة لها موقعا على شبكة الانترنت يتم تحديثه باستمرار ويعطي صورة واضحة وأمينة ونزيهة عن ما يجري داخل المنظمة حول عملها وأنشطتها المختلفة.

أما عناصر الشفافية الإدارية فتتضمن الآتي :-

أ- ضرورة تحقيق مستوى متقدم من التطوير الإداري .

ب- ضرورة إحداث التنسيق بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري، وكذلك أجهزة الخدمة المدنية .

ت- تنفيذ خطة وطنية للتدريب.

ث- ضرورة إشباع حاجات المجتمع من التعليم .

ج- استخدام المعايير العلمية في التوظيف والتشغيل .

ح- تطوير شبكة من المعلومات .

خ- تطوير نظام الخدمة المدنية وعلى النحو الآتي :-

- تطوير نظام تقييم الأداء لجميع العاملين .
- استخدام مبدأ الكفاءة في الترقيات .
- الاعتماد على الكفاءة في اختيار الموظف مع ضرورة الإعلان عن ذلك في الصحف .
- تحديد الواجبات والمسؤوليات للأفراد العاملين .
- تقييم الأداء المنظمي والفردي للتنظيمات الإدارية.

وعليه فمن وجهة نظر متواضعة إن مصادر الشفافية تنبع من زيادة الوعي واتساع، المعرفة، والثقافة، والبيئة، وانفتاح المجتمع نحو التطورات الحاصلة في العالم، وتعد النشأة الاجتماعية، والدينية، والأخلاقية والقيم لأفراد المجتمع من أهم المصادر التي يمكن أن تدعم الشفافية وتعززها في أي مجتمع .

رابعاً: خصائص وأبعاد الشفافية

1- **خصائص الشفافية**

تتضمن الشفافية مجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي :-

أ- **الدقة والصدق في تقديم المعلومات Accuracy And believing in introducing the information**:- فهي تقديم المعلومات والبيانات الدقيقة وذات المصداقية لأن هذه المعلومات سوف تتعرض للاختبار والتأكيد، وان المعلومات غير الدقيقة سوف يتم اكتشافها وعند ذلك ستكون هنالك أزمة ثقة بين المجتمع والمنظمة .

ب- **تكامل المعلومة Information Integration** :- توفير المعلومة تامة وغير مجزأة أو إضافة غير مسوغة .

ت- **توقيت المعلومة Information Schedulising** :- أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب للجهة المستفيدة وفي وقت الحاجة إليها.

ث- **سهولة الوصول للمعلومة easily of Information arrive**:- يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشرا على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومة .

ج- **سعة الانتشار Pervading** :- هو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومة أو التقارير، وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومة.

ح- **التطوعية في تقديم المعلومة Volunteering To Introduce Information** :- أي استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة وعدها جزءا من ثقافتها.

خ- علنية المعلومات Publication of the information :- تشكل العلنية أحد أهم مرتكزات الشفافية وقد تؤدي العلنية في إشهار المعلومات ووصولها واستغلالها من قبل المنافسين، ولذلك فعلى المنظمات تحقيق التوازن في العلنية مع الحفاظ على خصوصية المنظمة.

عليه فعلنية المعلومة تعني إشهار المعلومات وإمكانية الحصول عليها من قبل المستفيدين دون عناء ومن دون طلب مسبق، وتكون أما على شكل تقارير دورية أو بيانات أو نشرات وغيرها .

د- تنوع التقارير Reports Miscellaneous .

ذ- دورية التقارير وانتظامها Reports Regularity And journal :- إن تقديم التقارير في مواعيدها المحددة على الرغم من الظروف الاستثنائية، تشكل حالة ايجابية لنظم المعلومات وتزيد من رضا المستفيدين .

ر- وجود موقع على (شبكة الانترنت) للمعلومة :- إن منظمات الأعمال اليوم لا تستغني بأي حال من الأحوال عن بناء موقع لها على شبكة المعلومات العالمية لفوائده الكثيرة من حيث التكاليف والوقت والسرعة .

2- أبعاد الشفافية

إن الشفافية ضرورية في كل مجالات الحياة وبكافة المواقع والمستويات، مما جعلها محل دراسة وتقييم من قبل الباحثين، وتبعا لذلك ظهرت أبعاد مختلفة لها و على النحو الآتي :-

أ- البعد السياسي للشفافية :-

يعد البعد السياسي للشفافية من أهم أبعادها، إذ ترتبط هنا بطبيعة النظام السياسي وفلسفته في الحكم، وتعد هنا عوامل مثل، درجة انفتاح النظام على المجتمع وتعاونه وصراحته، فكرا أساسيا في مثل هذه الشفافية، وضرورة أن يعمل المسؤولين بشكل علني، وزيادة معرفة المواطن بالقرارات المتخذة من قبلهم، وكلما انتقل النظام

السياسي من النظام المركزي إلى اللامركزي كلما انتقل بالشفافية إلى الواقع الذي يجسدها فيه، إذ يقوم بتوفير المناخ الملائم لها ويوفر متطلباتها وشروطها .

كما إن الشفافية ليست لغزا بل إنها التدفق المستمر للمعلومات المتعلقة بالحكم من مصادرها، من أجل أن يكون الشعب المعني الأول بهذه المعلومات، على بينة بما يجري في أروقة الحكم، ونعدها أيضا من أبرز سمات الديمقراطية .

ب- البعد الاجتماعي للشفافية :-

إن الشفافية جاءت امتداد للمجتمع المدني والفساد، لأن الشفافية ظهرت بعد انتشار الفساد، فكانت الحاجة إليها قوية لمحاربته وإزالته، وان رسالة الشفافية ليست مهاجمة الأفراد الفاسدين فقط ، وإنما بناء نظم تقاوم الفساد، فهي تقدم المساعدة والمعلومات للإعلام الحر وأجهزة القضاء لما تراه من أهمية لهما في آلية مقاومة الفساد من خلال التحالف، كما يمكن أن نعتبر الشفافية، هي أن تبلغ الحقيقة لؤلئك الذين لهم الحق في معرفتها، وكذلك الاستقامة وقول الحقيقة والشرف .

ج- البعد الاقتصادي للشفافية :-

إن المفهوم الاقتصادي للشفافية هو بوصف المنظمة التي غالبا ما تكون مفتوحة بشكل واسع لغيرها من المنظمات العاملة معها في ذات الصناعة أو داخل الحدود التشغيلية .

أما (الخناق، 2006) فيرى بأن الشفافية الاقتصادية، هي الكشف في الوقت المناسب عن المعلومات الملائمة والكافية لبيان مدى تمتع الإدارة بحسن التدبير، والتسيير، وتعتمد معايير تتسم بالمصداقية العالمية وتتبناها، مما يمكّن المتعاملين معها من تقييم أدائها العملي وتثمينه وتدبيرها المالي .

والبعد الاقتصادي للشفافية يركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المنظمات، وتدعوا للعدالة والمساواة، بحيث تتوفر الفرص للجميع، بكافة أنواعهم وأجناسهم ، لتحسين أوضاعهم الاقتصادية أو الحفاظ عليها .

ومنهم من يرى إن البعد الاقتصادي للشفافية هو أحد المتطلبات الأساسية للشفافية في الهيكل العام، والوظائف التي بها الحكومة في الترسيم الواضح للحدود بين القطاعين العام والخاص، والتمييز ضمن القطاع العام بين المستويات المختلفة فيما يتعلق بقطاع المنظمات التابعة للدولة، ويحتاج الأمر إلى توزيع مسؤوليات الإنفاق على الخدمات العامة والوظائف الأساسية بشكل واضح فيما بين الجهات الحكومية على المستوى القومي وما دونها من المستويات المحلية المختلفة، ويجب أن تحدد بوضوح لا لبس فيه قاعدة الإيرادات الخاصة بكل مستوى من المستويات الحكومية مع إمكانية اقترانها بتدابير تقوم على صيغة محدودة للمشاركة في الإيرادات والتمويلات فيما بين الأجهزة الحكومية، وفي القطاع العام من الضروري التزام الشفافية في العلاقات بين الحكومة وقطاع المنظمات المملوكة للدولة .

ويرى (Kopit & Caring، 1998) إن الشفافية الاقتصادية، هي الانفتاح على الجمهور فيما يتعلق بهيكل وظائف القطاع الحكومي، وسياق سياساته المالية العامة، وحسابات القطاع العام الذي من شأنه تعزيز المسائلة، وكذلك تعزيز المصداقية، وحشد قوى السياسات الاقتصادية وتأييدها من جمهور يكون على علم بمجريات الأمور، على إن انعدام الشفافية في السياسات تؤدي إلى زعزعة الاستقرار وعدم الكفاءة، والافتقار للعدالة، كما أن التدفق الحر والمتواصل للمعلومات يخلق الشفافية التي تتيح بدورها الوقوف على الحقائق لرصد الايجابيات والسلبيات على كافة المستويات والقطاعات وفعاليات الدولة ومؤسساتها، وهو أمر لازم لتطور الدولة وتقدمها عبر ما تقدمه الشفافية من مساعدة على الفهم والمراقبة لسير المؤسسات ونتائجها أول بأول .

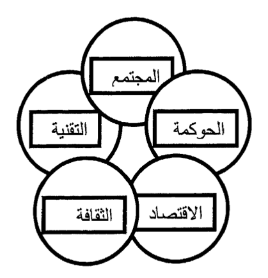
د- البعد الإداري للشفافية :-

إن التركيز على شفافية أعمال الإدارة ضرورة تزداد يوما بعد يوم . وهي تعني أن الأفراد يجب أن يعرفوا كيفية عمل الإدارة، وما هي المحددات على الموظفين ؟ ومن المسؤول عن ماذا ؟ وما هي المعالجات المتوفرة إذا ما تمت الأمور بشكل خاطئ .

ونرى إن أبعاد الشفافية ترتبط بـ (المجتمع، الحكومـة، الثقافـة، والتقنيـة) وكمـا موضحة في الشكل (27) .

شكل (27)

الجهات ذات العلاقة بالشفافية



Source: Don Tapscott & Anthony Williams، (2003) "Value and vogues in the Age of Transparency "، P: 8 .

خامساً: مزايا ومحددات الشفافية

1- مزايا الشفافية

تحقق الشفافية عدة مزايا في العمل من أهمها الآتي :-

أ- الدقة والصدق عند تقديم المعلومات.

ب- بناء وتوجيه سلوك مقاوم بشكل عقلاني ومنطقي .

ت- تحقيق معايير الشرف والنزاهة.

كما ويمكن إضافة عدة أمور إليها منها :-

أ- تحقيق المصلحة العامة، لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات والأنظمة يعد سببا رئيسا للاجتهادات الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة لتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل .

ب- استقلالية الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية عند القيام بواجباتهم الوظيفية، وهذا بدوره يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة.

ت- حرية التنظيمات الإدارية باستخدام الكفاءات البشرية اللازمة .

ث- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، إذ يكون أداء الأعمال جماعيا وهكذا المحاسبة عنها.

ج- توفير النجاح والاستمرارية لأي شركة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله.

ح- تساعد في إعداد الدراسات بصورة دورية لتحديد نقاط الضعف والقوه، وتحديد الانحرافات والممارسات الخاطئة والعمل على تصحيحها .

خ- المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة .

ونحن نرى إن أهمية الشفافية ومزايا تطبيقها لا يمكن حصرها بما تقدم فقط، بل هي أوسع وأشمل من ذلك بكثير، فنرى هنا ما يمكن أن يؤديه التطبيق الفعلي لهذا المفهوم في بيئة الأعمال، لكن أهميتها ومزاياها واضحة وجلية في كافة المجالات، سياسية كانت أم اقتصادية أم اجتماعية .

2- محددات الشفافية - وأثر تدني مستواها وغيابها

في مجتمع المعلومات انتهت أيام السرية والمعلومات المبهمة ، وأصبح الإفصاح ضرورة لابد منها، لكن مع ذلك تثار هناك مسائل حيوية للغاية ، أهمها حساسية المعلومات وتوقيت نشرها وما إلى ذلك ، فمثلا في المجال السياسي يمكن إخضاع الشفافية لبعض القيود لاسيما عندما يتعلق الأمر بأمن الدولة، وهكذا الحال في باقي المجالات .

فعلى الصعيد الاقتصادي أيضا، ورغم إن الشفافية تعد ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الحديث، إلا أن هنالك ما يحول دون كونها مطلقة، بغية تجنب الآثار السلبية التي لا يمكن أن تحدث نتيجة الإفصاح عن المعلومات بشكل متوازن أو مدروس، ويمكن إعطاء صورة بسيطة عن مثل هذه الأمور من خلال الآتي :-

1. بينما تتحرك اقتصاديات السوق الصاعدة بشكل عام نحو زيادة درجة الشفافية المطلوبة من المنظمات، يكون من الضروري وجود حدود لذلك من أجل حماية المنظمة من الإفصاح الذي قد يسلب قدرتها التنافسية من خلال الكلفة الإضافية اللازمة لإصدار المعلومات فضلا عن وضع عملياتها ونشاطاتها تحت الجهر من قبل المنافسين .

2. إن الإفراج عن المعلومات بشكل مطلق قد يمكن المنافسين من الاستفادة من مواقف معينة، وتلك حقيقة تجعل المشاركين في السوق غالبا ما يعزفون عن الإفصاح الكامل، وبالمثل فأن الهيئات الرقابية كثيرا ما تحصل على معلومات سرية من المؤسسات المالية، وهذا يمكن أن يكون له تداعيات وانعكاسات هامه، وفي ظل هذه الضر وف قد تحجم المنظمات المالية عن تقديم معلومات حساسة بدون ضمان سرية الزبون .

3. إن إطار الإفصاح يكون غير فاعل إلا إذا كانت هنالك آلية لإلزام المنظمات بالتوافق وضمان الفرصة المتساوية لجميع المستثمرين في الحصول على المعلومات التي تم الإفصاح عنها ، وعندما يحدث ما من شأنه التأثير على نشاط السوق أو على سعر الأوراق المالية للمنظمة، يكون على المخولين بإدارة المنظمة مسؤولية ضمان سرية هذه المعلومات حتى يتم الإعلان عنها بشكل رسمي .

4. إن الإفصاح المبكر حول المفاوضات التي تقوم بها المنظمة يمكن أن يحمل ضررا للمنظمات التي تسعى نحو الاندماج مثلا أو ما شابه ذلك، فإذا ما تسربت المعلومات قبل إتمام الصفقة أو قبل الاتفاق على شروطها الأساسية، يمكن أن يفقد أي من طرفي الصفقة قوته التفاوضية مع التغيير الذي سيحدث في سعر سهم المنظمتين نتيجة للإفصاح عن هذه المعلومات، وعلى الرغم من إن

المنظمات يجب أن تقوم بمفاوضاتها في سرية تامة من أجل الحصول على أفضل الشروط ، فهناك بعض الظروف التي تحتم على المنظمات الإفصاح عن بعض المعلومات، مثل ضرورة إفصاح المنظمة عن تلك الصفقات في حال قيامها بالمتاجرة في الأوراق المالية .

5. إن من الأمور الجدلية في قانون الملكية الفكرية (الأسرار التجارية) وكقاعدة عامة، السر التجاري قد يكون أي معلومة غير معروفة بشكل عام في صناعة ما، ويتم استخدامها في علاقة العمل للحصول على ميزة تنافسية، وأن كون المعلومة سرية ومحددة ومثبتة، ولأنة ليس هنالك قانون عالمي للأسرار التجارية أو حتى تعريف لمكونات السر التجاري، فلا يمكن أن تعتبر المعلومة سراً تجاريا محميا في بلد ما، لأنها تعتبر معلومة عامة في بلد آخر، ولذلك تسعى المنظمات إلى تحديد درجة الإفصاح عن تلك الأسرار التجارية فعليا ومن خلال العقود، وتسعى المنظمات لفرض المزيد من الحماية القانونية بدعوى أن الإفصاح عن تلك الأسرار يوفر للمنافسين ميزة غير عادلة والحصول على عوائد نتجت عن أبحاث استغرقت الكثير من الوقت والمال دون صرف مقابل للمنظمة التي قامت بتلك الأبحاث .

أما بالنسبة للصورة التي يمكن نقلها عن الآثار المترتبة على تدني مستوى الشفافية وقصور معاييرها فيمكن تمثيلها بالآتي:-

أ- إن تدني مستوى الشفافية والإفصاح يقود إلى اعتماد العديد من المتعاملين في الأسواق على الشائعات التي يروجها المضاربون بهدف تعزيز حجم الطلب على أسهم بعض المنظمات ورفع سعرها، وهذا بالطبع يسبب خسائر كبيرة خصوصا لصغار المستثمرين .

ب- عزوف الكثير من المستثمرين عن الاستثمار في الأسواق المالية بالدول النامية، خوفا من المفاجآت المتكررة فيها (بسبب عدم توفر المعلومات الصحيحة) وإعطاء الأولوية في توظيف أموالهم للدول الصناعية رغم العائدات المنخفضة فيها .

فإذا كانت محددات الشفافية وتدني مستواها ينتج عنه مثل هذه الآثار وغيرها، فان انعدامها وغيابها سيترتب عليه الكثير من التبعات، ولعل من أمثلتها الآتي :-

❖ إن غياب معايير الشفافية عن مجتمع الأعمال يمثل أكبر التحديات التي تهدد مسيرة أي اقتصاد ، وذلك لأن غياب معايير الشفافية ينتج عنه نتائج سلبية كثيرة، لعل من أهمها استشراء ظاهرة الفساد التي تؤدي بدورها إلى انخفاض معدلات التنمية.

❖ يعد غياب الشفافية والإفصاح والمسائلة أحد الأسباب الرئيسة وراء عمليات التلاعب في القوائم المالية .

❖ إن غياب الشفافية والمسائلة يؤدي إلى وجود بيئة عمل تزداد فيها فرص استخدام المسؤولين للمقدرات العامة لمصالح شخصية (فساد) كما يؤدي إلى شخصنه المنظمات حيث تعرف باسم مؤسسها أو مديرها أو رئيس مجلس إدارتها أو احتكار إدارتها في يد واحدة ، فضلا عن غياب عمليات التوثيق المنهجة داخل هذه المنظمات مما يعوق الشفافية إذا ما رغبت المنظمة في تطبيقها .

❖ إن غياب الشفافية له تأثير سلبي ليس فقط على الحياة السياسية وإنما الاقتصادية والاجتماعية، فالاقتصاد غير الشفاف كان له الأثر المباشر في الأزمات في كل من المكسيك ودول شرق آسيا وروسيا (حيث أن معوقات الأزمة كانت موجودة لكنها كانت مخبأه عن المجتمع لأن المعلومات المتوافرة لم تكن كاملة أو كافية، فضلا عن بعض المعلومات كانت خاطئة عن قصد أو جهل). كما تردد عن دور المعلومات في انهيار الاقتصاد العالمي على أثر النكسة التي عصفت بأسواق المال في نهاية عام (1987- الاثنين الأسود) لعدم توافر معلومات فعالة حينها، مثل التي تؤازر الاقتصاد العالمي حاليا .

❖ إن انعدام الشفافية وقلة المعلومات يؤدي إلى خوف وقلق المستثمر وعزوفه عن الدخول في السوق كون المستثمر الصغير هو الحلقة الأضعف في السوق وهو عرضة للاستغلال والخسارة .

❖ إن غياب المعلومات عن البيئة المالية يؤدي إلى خلق مجال للإشاعات التي لا يمكن القضاء عليها إلا باعتماد معايير محاسبية ومالية ومعلوماتية دقيقة تعتمد منتهى الشفافية وتمكن من العدالة بين الجميع في الحصول على المعلومة في السوق، وبخلافه فان انعدام مثل هذه المعايير سيؤدي إلى حدوث تقلبات حادة في الأسعار صعودا وهبوطا .

مصادر الفصل السادس

المصادر العربية :

القرآن الكريم

1. افندي، عطية حسين (2001) "الشفافية في أعمال الإدارة العامة" مجلة أخبار الإدارة العامة،العدد33.

2. بوعشة، مبارك (2007) "الفساد ـأشكاله ـ آثاره وطرق معالجته" مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد1، سبتمبر .

3. البعلبكي، منير (2005) " قاموس المورد القريب" انكليزي-عربي، دار العلم للملايين .

4. البرقاوي، نزيه (1988) "الشفافية التخصصية" ، مجلد 1، العدد 5، القاهرة .

5. التميمي، عبد الأخوة (2005) "الشفافية والنزاهة والمتهم بريء حتى تثبت إدانته"، مجلة الحوار والتمدن، العدد 1402 .

6. الجد، خليل (بدون سنة طبع) "المعجم العربي الحديث" .

7. الحبيطي، مؤيد عبد القادر (2005) "تحديات الفساد الإداري في العراق خلال التحول والاضطراب"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد1 .

8. حماد، طارق عبد العال (2005) "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، القاهرة .

9. الخناق، نبيل محمد (2006) "الشفافية التنظيمية"، مطبعة الرفاه، دار الكتب والوثائق، بغداد .

10. الخناق، نبيل محمد (2006) "الفساد الإداري : دراسة ميدانية لوجهات نظر العاملين في أجهزة مكافحة الفساد الإداري في القطاع الحكومي الأردني"، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة (غير منشورة) مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة اليرموك أربد.

11. الخطيب، احمد شفيق (2006) "معجم المصطلحات العلمية والفنية والهندسية" ، الجديد المصور، انكليزي – عربي .

12. الدباس، زياد "تدني كفاية الأسواق المالية العربية سبب ضعف الإفصاح والشفافية" www.libyaforum.org تأريخ الدخول 20/ 7/ 2009 .

13. الذهبي، جاسم محمد والعزاوي، نجم عبد الله (2005) "مبادئ الإدارة العامة : منظور استراتيجي شامل" مكتب الجزيرة للتحضير الطباعي والاستنساخ، ط 1. بغداد .

14. الربيعي، خلود هادي عبود مختار (2005) "تعزيز معطيات الشفافية في ظل ثقافة المعلومات وقرارات الإنتاج والعمليات"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل .

15. ريج، اليكسندرا إيه (2003) "أدوات القطاع الخاص للإلتزام بمكافحة الفساد"، الإصلاح الاقتصادي، العدد 9، القاهرة .

16. الرازي، محمد أبي بكر عبد القادر (1983) "مختار الصحاح"، دار الرسالة ، الكويت .

17. سوليفان، جون وشكولنكوف، الكسندر (2005) "مكافحة الفساد منظورات وحلول القطاع الخاص" مركز المشروعات الدولية الخاصة، الولايات المتحدة الأميركية .

18. السابق، جروان (1971) "قاموس عربي – انكليزي – فرنسي"، ط1 ، بيروت .

19. الشبوط ، محمد عبد الجبار (2004) "الشفافية"، صحيفة الصباح، العدد 272 .

20. الطوخي، سامي، وعبد الله ، طاهر محمد (2006) "الحوكمة Governance"، بحث – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة .

21. الطوخي، سامي، وعبد الله، طاهر محمد (2002) "إدارة الشفافية وتمكين العاملين في قطاع النقل بمصر"، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية – مركز البحوث والمعلومات، السنة (20) العدد (4) القاهرة.

22. العثيم، احمد "الاقتصاديات العربية وقراءة في تقرير الشفافية" (2006) المعايير ومخاطر غيابها www.libyaforum.org تأريخ الدخول 15/ 4/ 2009 .

23. العديلي، ناصر محمد (1995) "السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض .

24. العتيبي، حزام "غياب الشفافية والإفصاح يهدد الأمن الاقتصادي والاجتماعي www.okaz.com.sa: تأريخ الدخول 20/ 7/ 2009 .

25. الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2008) "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)" دار وائل للنشر، ط 2، عمان .

26. الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2003) "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات"، دار وائل للنشر، عمان .

27. الكايد، زهير عبد الكريم (2003) "الحكمانية – قضايا وتطبيقات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .

28. لونا، ديفيد (2003) "الإصلاح الاقتصادي"، يونيو، مصر، القاهرة.

29. اللوزي، موسى (2000) "التنمية الإدارية : المفاهيم – الأسس – التطبيقات"، دار وائل للنشر، ط1، عمان .

30. اللوزي، موسى (1999) "التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثة" دار وائل للنشر، عمان .

31. محي الدين، حسانه "اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات www.abhatoo.net.ma تأريخ الدخول 20/ 7/ 2009 .

32. نافعة، حسن (2004) "دور المؤسسات الدولية ومنظمات الشفافية في مكافحة الفساد"، مجلة المستقبل العربي، العدد (310) كانون الأول .

33. نجم، نجم عبود (2000) "أخلاق الإدارة في عالم متغير"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.

34. ولد القابلة، إدريس "الشفافية www.okdriss، co2003.com تأريخ الدخول 13/ 4/ 2009 .

المصادر الأجنبية :

1. Dong، macramara; (2003) "Transparency – Exactly what you mean?" Issue، 8 – March.
2. Don Tapscott & Anthony Williams ; (2003) " Value and Values in The Age of Transparency ".
3. Kopit & Caring (1998) " Transparency in Government Operation – was Hinton " IMF، Occasional.
4. Long Man Inc (1983) "Dictionary of American English".
5. Nickols، Fred ;(2003) " Change Management ": A Primer.
6. Oxford Dictionary، (2004) Eleventh Impression، New York..
7. Petit Dictionary (بدون سنة طبع) Belot Classique، Francis–Arabe.
8. Rogers، D. James (2007) " Accountability and governance in sierra Leone "،Governor of Bank of sierra Leone at the second Audit Risk and Governor Africa conference، Zanzibar ، Tanzania ، 17-20 July .
9. Suzanne J-piotrowsko & Gregg van Resin; (2005) " Desire for transparency: Dimensions and Determinants of Attitudes Toward Governmental Transparency ،" prepared for the 8th public management Research Conference university of southern California.
10. The World Bank ، (2004) Corruption and Development assistance – htm،pp1-3 . تاريخ الدخول 27/ 7/ 2009 .
11. UNDP، (2004) Anti-Corruption . 2009 /6 /17 تاريخ الدخول .
12. : UNDP (2004) "Governance for Sustainable Human Development"، Op. Cit.، pp. 4 – 5.
13. www. Arab Topics.com 2009 /7 /25 تاريخ الدخول .

المصطلحات المرتبطة بالشفافية

(الإفصاح، المساءلة، الحاكمية)

توطئة foreword:-

إن الحديث عن الشفافية يدفعنا إلى الكثير من المصطلحات التي لها علاقة قوية بها، منها الفساد الإداري والإفصاح والمساءلة والحاكمية، وهي كالآتي :-

أولاً: الإفصاح VOICE

عرف الإفصاح بأنة " وضوح ما تقوم به المنظمة ووضوح علاقتها مع المواطنين (المنتفعين بالخدمة ومموليها) وعلانية الإجراءات والغايات والأهداف ، وهو ما ينطبق على أعمال المنظمات الحكومية و الغير حكومية " (بوعشه، 2007) .

وعرفها (الربيعي، 2005) بأنها " إتاحة المعلومات للجمهور ووضوح الإجراءات والسياسات والقواعد والقوانين والقرارات، وإنها في مجال الخدمة العامة واتخاذ القرارات والسياسة العامة أداة لتقليل عدم التأكد وتساعد في القضاء على الفساد الإداري، أو هي نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع " .

وفي المجال الاقتصادي فالإفصاح "يعتبر روح الأسواق المالية وركنا أساسيا من أركان قيامها وأساسا لاستمرار نجاحها وتطورها وركيزة لتدعيم الثقة بها بما يؤدي إلى جذب فئات المستثمرين نحو أدواتها، وهو وفق هذا المستوى يعني إعلان كل المعلومات الهامة عن المنظمات والتي تساعد المستثمر على اتخاذ قرارات البيع أو الشراء للأوراق المالية وتقرير السعر المناسب لها وتمكين المستثمر في منظمة معينة من الحكم على مدى الجدارة والنزاهة التي تدار بها المنظمة التي يستثمر بها .

ونظرا للأهمية البالغة للإفصاح، ولأن تدني مستواه يؤدي إلى خلق مجال خصب للإشاعات التي قد يروجها المضاربون بهدف تعزيز حجم الطلب على أسهم بعض المنظمات ورفع سعرها ، أقرت المنظمة الدولية لهيئات أسواق المال عددا من

المبادئ بخصوص موضوع الإفصاح تنص على (الإفصاح الكامل والدقيق، وفي المواقيت المناسب) عن المعلومات المالية ونتائج الأعمال والمعلومات الأخرى اللازمة للمستثمر لاتخاذ قراره الاستثماري، إضافة إلى حصول مالكي الأوراق المالية أو مساهمي المنظمات على معاملة عادلة ومتساوية، خصوصا فيما يتعلق بحق الحصول على البيانات والمعلومات ولكي لا تستغل المعلومات الداخلية لمصلحة فئة على حساب فئة أخرى، فضلا عن إعداد البيانات المالية وتدقيقها طبقا للمعايير المحاسبية والمراجعة المقبولة دوليا .

وتأكيدا لفاعلية هذه المبادئ وغيرها، لوحظ من تطبيقها مثلا على الأسواق المالية في دولة الإمارات العربية المتحدة فروقات ايجابية جوهرية لاسيما في ما يتعلق منها بجذب الاستثمارات الأجنبية، ولغرض النهوض بهذه الأسواق (لترتقي إلى الأسواق العالمية) دعا خبراء ومحللون ومستثمرون فيها إلى تعزيز الشفافية من خلال الأخذ بالأمور الآتية :-

1. لضمان عدالة وصول المعلومات إلى جميع المستثمرين في وقت واحد ينبغي إعلان نتائج ربع سنوية للمنظمات في وقت مبكر بعد انتهاء الفترة التي تغطيها النتائج مباشرة، وعلى أن تعلن نتائج جميع المنظمات في وقت واحد لكي يصبح هنالك اطلاع لدى المستثمرين حول أوضاع المنظمات كافة ، بحيث تمكنهم من الحكم والاختيار في توجيه استثماراتهم .
2. إعلان المنظمات عن مشاريعها وعقودها الرئيسة للمستثمرين عند القيام بتوقيع العقود، لأن من حق المستثمرين أن يطلعوا على نشاط المنظمة ليبنوا على أساس هذه المعلومات تقديراتهم لتطور أداءها المالي وانعكاس ذلك على السهم مستقبلا، ومن ثم يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية على أساس علمي .
3. الإعلان عن الأسهم المرهونة لدى المصارف التي يتم عرضها للبيع في الأسواق المالية بحيث تصل المعلومات إلى جميع المستثمرين حولها في وقت واحد.
4. لابد وأن يأخذ الإعلان عن مشاريع المنظمات وعقودها الرئيسة إطار الموازنة بين متطلبات الإفصاح من جهة، وضرورة المحافظة على سرية هذه المشروعات أحيانا

في مواجهة المنافسين الذين قد يستفيدون من هذه المعلومات على نحو يضر بمصلحة المنظمة ومساهميها من جهة أخرى .

5. إن عملية الإفصاح مهمة في الأسواق المالية، لكن الأكثر أهمية هو (وقت الإفصاح) لذا يجب أن يكون هنالك تأخير في الإفصاح عن المعلومات أكثر من غيرها وتحقق مصالحها على حساب مصالح الآخرين وتحديدا صغار المستثمرين.

كما وإن الإفصاح يساعد أيضا في تحسين فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط المنظمة وسياساتها وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقات المنظمات مع المجتمعات التي تعمل فيها، وتعد إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بالمنظمات متعددة الجنسيات ذات صله في هذا الموضوع .

ومما تقدم يمكن القول بأن الشفافية والإفصاح هما نقيضا الغموض و السرية، ولأن الشفافية تركز بالدرجة الأولى على شفافية المعلومات، وان الإفصاح عنها (أي المعلومات) إنما يعتمد على مدى توافرها بخصائصها المطلوبة، إذا فأن الإفصاح يعد الركن الأول من أركان الشفافية بل لا يمكن لها أن تقوم إلا به، فضلا عن ذلك أن الشفافية والإفصاح هما منظومة متكاملة لتوضح الأنشطة المختلفة للمنظمة وخططها المستقبلية، والدراسات الخاصة بتلك الخطط ، والقوائم المالية المعتمدة لها بصورة يكون الغرض منها ليس إيصال رسالة معينة بقدر ما تكون إرسال المعلومة كاملة، ومع كل ما سبق لا يمكن القول أن الشفافية والإفصاح مطلقين وليس هنالك ما يحدهما، بل أن لهما حدودا قد تتجسد بحساسية المعلومات وتوقيت نشرها وكذلك أسرار المنظمة .

كما ويمكن القول إن الإفصاح هو ليس إرسال رسالة (معلومة) معينة بقدر ما هو إرسال المعلومة كاملة، وفي الوقت المناسب لها .

وتجدر الإشارة إلى أن الشفافية والإفصاح هما مصطلحان متداخلان كثيراً، بمعنى آخر إن الشفافية والإفصاح هما أقرب ما يكونا إلى أنهما، وجهان لعملة واحدة، والشكل (28) يوضح ذلك:-

شكل (28)

تداخل الشفافية مع الإفصاح



ثانياً: المساءلة

إن المساءلة حسب تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "هي الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش" (www.undb-pogar.org. 2004) .

كما تعني "إمكانية مساءلة الشعب ومحاسبته للحكام عما يفعلونه من أعمال تخص الشؤون العامة" (الطوخي، 2006) .

وهناك من عرفها بأنها "الحاجة إلى أن يبرر ذوي العلاقة بما في ذلك السلطات المعنية أفعالهم وسياساتهم وأن يتحملوا المسؤولية عن القرارات والنتائج على حد سواء".

وهي أيضا هي "التدفق الحر للمعلومات، فهي تتيح للمعنيين بمصالح معينة أن يطّلعوا مباشرة على العمليات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها، وسهولة الوصول إلى المعلومات تزيد من درجة الشفافية" (حماد، 2005) .

وأما المساءلة المالية فتركز على العمليات الخاصة بالموازنة وإنها الشرط الأساسي للإدارة الجيدة التي تعمل على إدارة الموارد العامة والتقليل من حالات الفساد والإيصال الجيد للخدمات مدعم الجهود لمنع حدوث حالات فقر، وان تعزيز المساءلة المالية وإسنادها يتطلب إجراء إصلاحات عامة وشاملة تخص الهياكل البرلمانية والتشريعية والإدارية، فضلا عن الأنظمة الحكومية .

ونحن نرى إن المساءلة تقتضي وضع الحكومة تحت الفحص والتدقيق العـام، في مجتمع ينبغي أن تكون الحكومة مفتوحة في علاقتهـا مـع المـواطنين، كمـا وتجـدر الإشارة إلى أن المساءلة ترتبط ارتباطا وثيقا بالشـفافية، بـل إن الأخـيرة هـي شـرط أساسي ومسبق للمساءلة وان العلاقة بـين المصـطلحين (الشـفافية والمسـاءلة) هـي علاقة طردية، أي كلما ازداد معدل الشفافية كلما ازداد مستوى المسـاءلة والعكـس صحيح .

ثالثاً: الحاكمية Governance

إن ظهور مفهوم الحاكمية بشكل واسـع وكـبير في أدبيـات إدارة الأعمـال و الإدارة العامة جاء ليلبي متطلبات بيئة تنافسية تفرض الشفافية و تطلب المسـاءلة في عمل منظمات الأعمـال والحكومـات خوفـا مـن حـالات فسـاد إداري وغـش أو تلاعب تؤدي إلى انهيار محتمل للبعض من هذه المنظمات يـؤثر سـلبا علـى الوضـع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي على صعيد بلد ما أو على صعيد البيئة العالمية .

كما إن الحاكمية تمثل الدور الأساسي لمجلـس الإدارة وهـي تشـير وتعكـس طبيعة العلاقة بين ثلاث مجموعات أساسـية في المنظمـة يمثلـها، رأس المـال والخـبرة والعمل، لتحديد توجه وأداء المنظمة، وهي أيضا تمثل نظاما واسـعا لتطبيـق آليـات وإجراءات حاكمة لعمل منظمات الأعمال والمنظمـات الحكوميـة، وفي إطـار هـذه الإجراءات والآليات يتم التركيز على تعزيز الثقة بين مختلف الفئات وتبنّي الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة الموضوعية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى .

وإنها ليست مجرد إدارة شاملة للمنظمة بل هي أوسـع نطاقـا وأعـم مفهومـا حيث أنها تتسع لتشمل إدارة عامة كفوْه وعادلة وشفافة للوصول إلى أهداف محددة بشكل دقيق وواضح" .

وللبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) تعريفة الخاص بالحاكمية والـذي ينص على "أنهـا ممارسـة السـلطة الاقتصـادية والسياسـية والإداريـة لإدارة شـؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليـات ومؤسسـات تـتيح للأفـراد والجماعات تحقيق مصالحها UNDP)، (1997 .

وتجدر الإشارة إلى المفهوم الذي حددته منظمة (OECD) للحاكمية واعتبرته دليلا للمنظمات الأوربية في عام (1999) والذي نص على " أن الحاكمية تؤطر مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح، كذلك وأنها توفر الهيكل الذي من خلاله تحدد الأهداف والوسائل في بلوغها وتشخيصها معايير الأداء اللازمة لقياس مدى انجاز هذه الأهداف " (OECD)، 1999 .

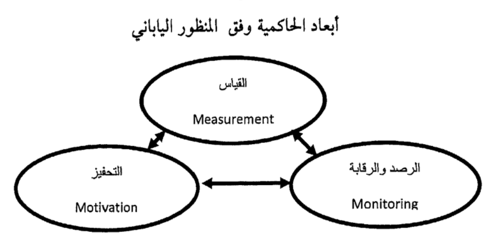
كما وتجدر الإشارة أيضا إلى أن المنظمات اليابانية والباحثين اليابانيين يرون أن تطبيقات الحاكمية في منظمات الأعمال اليابانية تستند إلى خصوصية في فهم ما مطروح من مبادئ من قبل الـ (OECD) أو (ICGN) (International Corporate Governance Net Work) .

واستناداً لما سبق، يمكن القول بأن الحاكمية " تمثل نظام كلي للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية، وبواسطة هذا النظام توجه وتراقب المنظمة بأكملها " .

ومن الجدير بالذكر الاهتمام بثلاث أبعاد أساسية في موضوع الحاكمية، تجعل منها كفوءة التطبيق في منظمات الأعمال، وهذه الأبعاد هي (القياس) ويجسّد ببناء أنظمة معلومات تعطي حكما دقيقا وصادقا عن الإدارة والأداء المالي بشكل خاص، ثم (الرصد والرقابة) وهذه تتم من خلال تطوير الإطار المادي وتجهيزاته البرمجية القادرة على جعل عمليات الرصد والرقابة على المنظمة فاعلة على جميع المستويات، أما البعد الأخير فهو (التحفيز) والذي يجعل من الإدارة ساعية بكل جد ومثابرة لزيادة قيمة المنظمة . وكما موضح في الشكل (29) :-

شكل (29)

أبعاد الحاكمية وفق المنظور الياباني



Source : Komiyama، M. and Yakinobu، Masaoka (2002) "Corporate Governance، A New Phase for Japanese Companies"، Nomura Research Institute (NRI)، NRI، P: 7 May.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فقد حددت في عام (1999) خمسة مبادئ للحاكمية هي كالآتي:-

1- حماية حقوق المساهمين Right Of Shareholder

2- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين The Equitable Treatment of Shareholders

3- دور أصحاب المصالح Right of The Stakeholders

4- الشفافية والإفصاح Disclosure and Transparency

5- مسؤوليات مجلس الإدارة Responsibilities of The Board of Directors

أما الـ (IGN) (الشبكة العالمية للحاكمية) وهي منظمة غير حكومية فقد حددت المبادئ الرئيسة للحاكمية للمنظمات تفصيليا بناء على المبادئ الموضوعة من قبل منظمة (OECD) (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) والجدول (4) يبين مبادئ الحاكمية وفق هذين المنظورين .

جدول (4)

مبادئ الحاكمية وفق منظوري (OECD) و (IGN)

مبادئ OECD	مبادئ ICGN
1- حماية حقوق المساهمين.	▪ التغيرات التنظيمية الجوهرية تتطلب الموافقة المسبقة للمساهمين . ▪ للمساهمين الحق في ممارسة التصويت . ▪ الإفصاح الدوري لنتائج القرارات . ▪ تحقيق مبدأ العدالة من خلال معيار (سهم واحد صوت واحد) . ▪ تؤمن منظمات الاستثمار مسؤولية ترتيب حقوق التصويت .
2- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين .	▪ مبدأ (سهم واحد صوت واحد) . ▪ حماية حقوق صغار المساهمين والمساهمين الأجانب .
3- دور أصحاب المصالح .	▪ يبني المدراء علاقات جيدة ومثمرة مع جميع فئات أصحاب المصالح ويلتزمون بتحمل المسائلة أمام حملة الأسهم .
4- الشفافية والإفصاح .	▪ الإفصاح الدوري والكامل بمعلومات كاملة وملائمة . ▪ الإفصاح عن ملكية الأسهم والموقف من حق التصويت . ▪ الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالمدراء . ▪ الإفصاح عن السياسات المتعلقة بمكافآت المدراء (يفضل الإفصاح بالضبط عن المكافآت لكل مدير شخصياً) .
5- مسؤوليات مجلس الإدارة .	▪ تقييم المدراء بشكل مستقل عن تقييم العمليات . ▪ متابعة العملية التدقيقية وتحديد المكافآت وتسمية اللجان وكذلك تعيين مدراء من الخارج .

Source: Komiyama، M. and Yakinobu، Masaoka (2002) "Corporate Governance، A New Phase for Japanese Companies"، Nomura Research Institute (NRI)، NRI، P: 2 May.

وتشير(وناس) هنا إلى أن الحاكمية تعني "الحكم الصالح" الذي يشارك فيه كل من الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني (وناس، 2008) .

لذلك فان الحكم الصالح هو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة وكوادر إدارية ملتزمة وكفوءة في توجهاتها لتطوير موارد المجتمع وتقديم نوعية حياة تتسم بالرفاهية والتحسين المستمر بهدف إرضائهم وعبر مشاركتهم ودعمهم .

وإذا أردنا استعراض بعض المعايير التي يمكن أن تمثل الحكم الصالح فانه يمكن الإشارة إلى أهمها بالآتي :-

1. وجود سلطات سياسية منتخبة وشرعية تمارس صلاحياتها وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية مستمدة من العادات والتقاليد الجيدة لبلدانها .
2. وجود فصل بين السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية ، بحيث تعرف هذه السلطات دورها وطبيعة العلاقات بينها وبصيغة لا تخل بتوازن يؤدي إلى تحسينها على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .
3. تعزيز حكم القانون وعدم وجود هيئات تعتبر نفسها خارج إطار هذه التشريعات القانونية السائدة في المجتمع .
4. تعزيز مبادئ المحاسبة والمسائلة للجميع دون استثناء لأحد مهما تكن صفته السياسية والاجتماعية ومهما يكن موقعه في الدولة أو في الوظيفة .
5. حكومة كفوءة وفاعلة تضع برامجها وتناقشها وتنفذها بكفاءة في ضوء حرص تام على مصالح الجميع دون تحيز أو محاباة أو عدم عدالة .
6. شفافية تامة ونشر واسع للمعلومات لجميع الجهات، دون حجب أو تشويه أو سرية لهذه المعلومات وما يرتبط بكافة أوجه العمل في الدولة أو المنظمات.
7. منظمات مجتمع مدني متطور تمارس دورها كاملا دون قيود وباستقلالية كاملة .
8. اجتثاث حالات الفساد والتحكم بمصادره على صعيد الأفراد والمنظمات أو الدولة.
9. خفض النفقات العسكرية وتوجيه جميع موارد الدولة بأوجه إنفاق متفق عليها من قبل الشعب، بعيدا عن الهدر بحجج واهية مختلفة .

10. مشاركة واسعة على مختلف الأصعدة وللجميع دون استثناء لجنس أو فئة أو طائفة أو أقلية أو مجموعة سياسية .

11. رؤى إستراتيجية تتحدد في إطارها الخيارات حسب الأولويات وبما يعزز قدرة النهوض بالدولة والمنظمات .

12. تعزيز مفهوم دولة القانون والمؤسسات بعيدا عن الاعتبارات الشخصية والقيادات كرموز، مهما كانت هذه القيادات ومهما كان دورها .

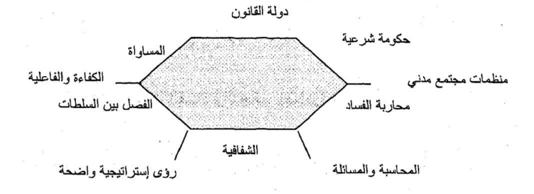
13. حسن استجابة المنظمات في إطار آليات شفافة، لغرض خدمة المجتمع وتلبية متطلبات الجميع دون .

إن هذه المعايير وغيرها، للحكم الصالح تم عرضها من قبل مجموعة كبيرة من الباحثين والمنظمات الإقليمية والدولية ، لتعطي صورة شاملة للحكم الصالح في الدولة والمنظمات .

ونحن نرى بأن معايير الحكم الصالح، تمثل مدخلا فاعلا لمكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة وتعزيز الانسجام الاجتماعي والتآلف على صعيد المجتمع، والشكل (30) يلخص هذه المعايير :-

شكل (30)

أهم أبعاد الحكم الصالح



Source: www.gdrc.org

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فقد أشار إلى معايير أساسية للحكم الصالح من أهمها :-

1- **المشاركة** :- وتعني حق المرأة والرجل بالتصويت وإبداء الرأي مباشرة أو عبر المجالس المنتخبة ديمقراطيا بالبرامج والسياسات، وتتطلب المشاركة توفير القوانين التي تضمن حرية تشكيل الجمعيات والأحزاب وحرية التعبير والانتخاب والحريات العامة بشكل إجمالي ضمانا لمشاركة المواطنين الفعالة، ولترسيخ الشرعية السياسية.

2- **حكم القانون** :- ويعني مرجعية القانون وسيادته على الجميع دون استثناء، انطلاقا من حقوق الإنسان بشكل أساسي، وهي الإطار الذي ينظم العلاقات بين المواطنين من جهة، وبينهم وبين الدولة من جهة ثانية، كما أنه ينظم العلاقات بين المنظمات الحكومية ويحترم فصل السلطات واستقلالية القضاء، وهذا يتطلب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها في التطبيق .

3- **الشفافية** :- وتعني توفير المعلومات الدقيقة في مواقيتها وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصالحة في مجال السياسات العامة وتوسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة وتخفيف الهدر ومحاصرة الفساد .

4- **حسن الاستجابة** :- تعني قدرة المنظمات على خدمة الجميع وتلبية احتياجات الجميع دون استثناء .

5- **التوافق** :- ويرمز إلى القدرة على التوسط والتحكيم بين المصالح المتضاربة من أجل الوصول إلى إجماع واسع حول مصلحة الجميع، وان أمكن حول المصلحة العامة والسياسات العامة .

6- **المساواة (وخاصة في تكافؤ الفرص)** :- الهادفة إلى إعطاء حق لجميع النساء والرجال في الحصول على الفرص المتساوية في الارتقاء الاجتماعي من أجل تحسين أوضاعهم .

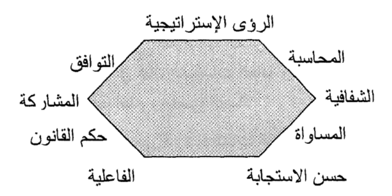
7- **الفاعلية** :- وتهدف إلى توفيرا لقدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب لاحتياجات المواطنين وتطلعاتهم على أساس إدارة عقلانية راشدة للمواد .

8- **المحاسبة** :- وتعني وجود نظام متكامل للمحاسبة ومسائلة المسؤولين في الوظائف العامة، ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والقدرة على محاسبة الأفراد المسؤولين عن إدارة الموارد العامة، وخصوصا تطبيق مبدأ فصل الخاص عن العام وحماية الصالح العام من التعسف والاستغلال .

9- **الرؤى الإستراتيجية** :- وهي الرؤى المنطلقة من المعطيات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون المواطنين وتنمية المجتمع والقدرات البشرية، والشكل (31) يوضح هذه المعايير .

شكل (31)

معايير الحكم الصالح

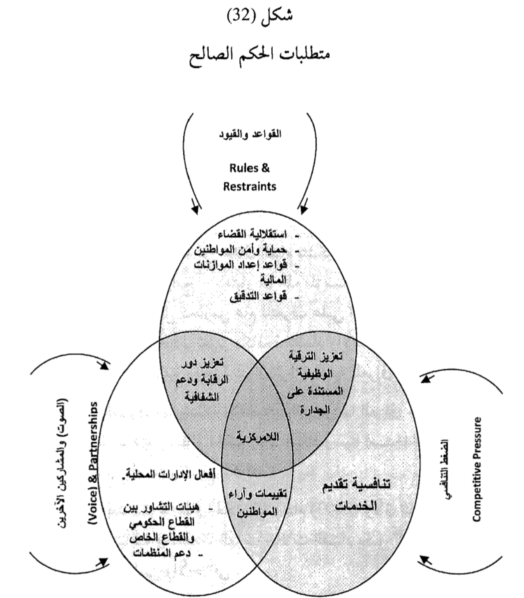


Source: UN-ESCAP،(2004) " what is Good Governance " ، P:3)Htnl.governance-escap /gov-u / org.www /; Http(

كما نستطيع أن نوجز متطلبات تطبيق الحكم الصالح بالاستناد إلى الرؤى الإستراتيجية الحاكمة لتطبيقاته في الشكل (32) المبين أدناه.

شكل (32)

متطلبات الحكم الصالح



Source: UNDP (2004) "Governance for Sustainable Human Development"، Op. Cit.، pp. 4 – 5.

رابعاً : تجربة الشفافية في العراق

إن الشفافية في العراق حديثة الولادة نوعا ما، حيث ترجع جذورها إلى عام (1990) عندما أسس ديوان الرقابة المالية حسب القانون رقم (6) وهذا القانون جعل من ديوان الرقابة المالية مؤسسة التدقيق العليا في العراق، والتي كان من ضمن مسؤولياتها وواجباتها الآتي :-

1- تزويد الجمهور والحكومة بالمعلومات الدقيقة الموضوعية حول العمليات الحكومية والأوضاع المالية .

2- تعزيز الاقتصاد والكفاءة من خلال القيام بتشكيلة واسعة من التدقيق المالي والأدائي وتقييم البرامج – باعتبار أن هذه المؤسسة هي مؤسسة تدقيق عليا فاعلة يمكن أن تعمل كحارس عام للتعرف على الاحتيال، التبذير، وإساءة الاستعمال، ومن خلال تعزيز مكافحة الفساد والأمانة في الحكومة، مصمما على ضمان استقلالية وفاعلية ديوان الرقابة المالية للعراق .

إلا أن الظروف السياسية والاقتصادية التي مر بها العراق خلال الثلاثة عقود الماضية ونتيجة سوء إدارة نظام الحكم البائد للبلاد وسوء استخدام السلطة فضلا عن انه كان ينمي الفساد وانعدام الكفاءة .

أما من بعد سقوط نظام الحكم البائد عام (2003) ولأن تنفيذ إجراءات منع الفساد كانت اعتباطية ومتقطعة، ظهرت حالات الفساد بكل أنواعه، الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والأخلاقي .

وفي عام (2004) صدر الأمر رقم (55) والذي بموجبه تأسست المفوضية العامة للنزاهة في العراق، وقد نشر في جريدة الوقائع العراقية العدد (3981) لسنة (2004) .

أولاً : الغرض من القانون

يشجع هذا القانون النظمي و الحكم النزيه والشفاف بإنشاء هيئة مستقلة فعلا لديها القدرة على تطبيق قوانين مكافحة الفساد ومعايير الخدمة العامة، وتقوم

باقتراح تشريعات إضافية عند الضرورة، وتبادر بتنفيذ برامج لتوعية وتثقيف الشعب العراقي، من شأنها تقوية مطالبه لإيجاد قيادة نزيهة وشفافة ، تكون مسؤولة وخاضعة للمحاسبة، ويشجع هذا القانون النظامي، الحكم النزيه والشفاف عن طريق إلزام القادة العراقيين أن يثبتوا التزامهم بالسلوك الأخلاقي في تأدية الخدمة العامة، والتزامهم بنص القسم الذي تعهدوا به والكشف عن مصالحهم المالية الشخصية، وعن طريق تقوية وتوضيح مبادئ السلوك الأخلاقي في تأدية الخدمة العامة في العراق، وفي قوانين العراق الجنائية التي تحرم الفساد .

ثانياً : المفوضية المعنية بالنزاهة العامة

تم بموجب هذا القانون النظامي إنشاء المفوضية المعنية بالنزاهة العامة (المفوضية) كجهاز حكومي منفصل ومستقل يتولى تنفيذ وتطبيق هذا القانون النظامي، وتقوم المفوضية بذلك عن طريق التحقيق في القضايا وإحالتها إلى المحكمة لاتخاذ الإجراءات الجنائية بشأنها، وعن طريق تعزيز ثقة الشعب في الحكومة العراقية من خلال قيام المسؤولين بالكشف عن مصالحهم المالية وغير ذلك من البرامج، وعن طريق تنمية ثقافة في حكومة تقدّر النزاهة الشخصية وأخلاقيات الخدمة العامة والخضوع للمحاسبة، عبر البرامج العامة للتوعية والتثقيف، ويجوز للمفوضية أن تطور وتقترح سن تشريعات إضافية، وأن تصدر لوائح تنظيمية يجيزها هذا الأمر، وأن تقوم بأي عمل تراه ضروريا ومناسبا لتحقيق أهدافها . وللاستزادة ومعرفة تفاصيل أكثر عن تأسيس الهيئة العامة للنزاهة مراجعة جريدة الوقائع العراقية العدد (3981) لسنة 2004 .

وفي 28 حزيران (2006) عقد الملتقى الأول لمكافحة الفساد في بغداد الذي أقامه المركز العراقي للشفافية بالتضامن مع هيئة النزاهة العامة وبيت الحكمة ودوائر المفتش العام، تحت شعار (لنعمل معا من أجل انضمام العراق لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد) (الملتقى الأول لمكافحة الفساد، 2006: 8) .

ومن بعد ذلك انظم العراق إلى هذه الاتفاقية بموجب القانون رقم (35) في 30 آب لسنة (2007) المنشور في جريدة الوقائع العراقية العدد (4093) في 20 تشرين الأول لسنة (2008) .

مصادر الفصل السابع

أولاً: المصادر العربية

1. الأمم المتحدة (1999) "تقرير اللجنة الدولية لمكافحة المخدرات"، (INCB) .
2. بوعشة، مبارك (2007) "الفساد ـأشكاله ـ آثاره وطرق معالجته" مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد1، سبتمبر .
3. بابعير، يحيى (2003) "الفساد الإداري وغياب الشفافية والأمن المعلوماتي"، تحديات في وجه الحكومة الالكترونية، مسابقة الجزيرة الماسية، العدد 48 .
4. التقرير السنوي لهيئة النزاهة العامة، آذار (2005) بغداد .
5. الحيالي، صدام محمد محمود (2008) "دور الشفافية في تعزيز البعد الثقافي للمعلومات المحاسبية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد10.
6. حماد، طارق عبد العال (2005) "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، القاهرة .
7. الدباس، زياد "تدني كفاية الأسواق المالية العربية سبب ضعف الإفصاح والشفافية" www.libyaforum.org تاريخ الدخول 20/ 7/ 2009 .
8. الربيعي، خلود هادي عبود مختار (2005) "تعزيز معطيات الشفافية في ظل ثقافة المعلومات وقرارات الإنتاج والعمليات"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل .
9. الطوخي، سامي، وعبد الله ، طاهر محمد (2006) "النزاهة والشفافية والإدارة العربية "مؤتمر القيادات الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
10. عفيفي، صديق محمد (2006) "الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي" www.seddikaffifi.com تأريخ الدخول 20/ 7/ 2009.
11. الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2008) "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)" دار وائل للنشر، ط 2، عمان .
12. كريم، حسن (2004) "مفهوم الحكم الصالح"، مجلة المستقبل العربي، المجلد (27) العدد (309) بيروت.

13. المطيري، عبيد بن سعيد (2004) "مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة : تحديات وقضايا معاصرة"، دار المريخ، الرياض .

14. مؤتمن، حسن عماد الدين (2004) "قيادة التغيير في المؤسسة التربوية" وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية، 25 كانون الثاني، عمان .

15. وناس، سوسن عبد الأمير(2008) "تأثير الشفافية المنظمية في الرضا الوظيفي : تحليل آراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني" أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في فلسفة الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .

16. الوقائع العراقة العدد (4093) في 20 تشرين الأول لسنة (2008) بغداد .

17. الوقائع العراقية العدد (3981) لسنة (2004) بغداد.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Gopalsamy، N.، (1998) " Corporate Governance: The New Paradigm " Weeler Publishing ، New Delhi .
2. James L. Horton، (2006) " Lying and Transparency " Copyright، New York
3. Komiyama، M. and Yakinobu Masaoka (2002) "Corporate Governance، A New Phase for Japanese Companies"، Nomura Research Institute (NRI)، NRI Papers no . 47، May.
4. OECD، (1999) " Principles of Corporate Governance. www.OECD.org . 1999. 2009 /7 /20 تاريخ الدخول .
5. UNDP، (2004) Anti-Corruption . 2009 /6 /17 تاريخ الدخول .
6. UNDP (2004) "Governance for Sustainable Human Development"، Op. Cit.، pp. 4 – 5.
7. UN-ESCAP،(2004)" what is Good Governance "، P:3 Htnl.governance-escape /gov-u /org.www /; Http
2009 /7 /25 تاريخ الدخول
8. .UNDP، (1997) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي . 2009 /6 /24 تاريخ الدخول .
9. Wheelen Thomas and David Hunger، (2004) " Strategic Management and Business Policy t " 9th edition، Prentice Hall New Jersey.

إستراتيجيات مكافحة الفساد الإداري الاخرى

توطئه foreword:-

لما كانت أسباب الفساد الإداري كثيرة ومتباينة، فان طرق الوقاية ووسائل العلاج هي الأخرى كثيرة ومتباينة، لأنها لابد وان تتوافق مع أنواع الفساد الإداري وأسبابه، وبما أن للفساد الإداري آثار سلبية كبيرة على الأفراد والمجتمع، وبما أن الممارسات المنحرفة والفاسدة تعرقل وتعيق جهود التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فان هذه الظاهرة الخطرة تستحق من الأفراد والجماعات والمنظمات والدولة والمجتمع الدولي أن يقف إزائها بكل حزم، وان تتضافر الجهود لغرض تحجيمها وتقليل آثارها السلبية بل اجتثاثها من المجتمعات والمنظمات التي تستهدف الرُقي والتطور الاقتصادي والحضاري والثقافي، ولكون ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة معقدة وتتسم بالعديد من الصفات التي تحاول من خلالها تعقيد بل عرقلة الجهود للقضاء عليها فانه من الضروري للمعنيين بوضع سياسات الوقاية من الفساد أو سياسات العلاج أو المكافحة، الوعي الكامل بالسمات الأساسية لظاهرة الفساد الإداري والتي يمكن الإشارة إليها بالآتي :-

1- تتعدد أشكال وأصناف الفساد الإداري وكثرة أسبابه وتنوع ممارسيه الأمر الذي يتطلب معرفة هذه الجوانب لغرض وضع معالجات ناجعة لها .

2- انتقال حالات الفساد الإداري والممارسات الإدارية المنحرفة من الأساليب العشوائية المرتبكة إلى الأساليب العلمية المنهجية المدروسة والمنظمة، إن هذه الحالة قد تعقد من طرق اكتشاف الفساد الإداري وملاحقتها قانونياً ومن ثم القضاء عليها وذلك لكون العصابات المنظمة للفساد الإداري يمكن أن تستفيد من الثغرات القانونية على الصعيد المحلي أو الدولي .

3- شمولية ظاهرة الفساد الإداري حيث أنها أصبحت ظاهرة تواجه مختلف الشعوب والأمم والدول ينبغي تفعيل آليات دولية لمحاربة هذه الظاهرة وقد تكون منظمة الشفافية الدولية وإجراءات صندوق النقد الدولي ومنظمة

التجارة العالمية احد الأذرع المهمة المساعدة في مكافحة الفساد الإداري على المستوى الدولي .

4- ضرورة البدء باجتثاث ومحاربة الفساد السياسي باعتباره مظهراً من مظاهر الفساد الكبير الذي يخفي وراءه حالات فساد اقتصادي واجتماعي ومؤسسي، بعد أن تم استعراض أهم سمات الفساد الإداري وبعد اطلاع المؤلفين على العديد من الكتابات التي كتبها الباحثون والكتّاب بخصوص طرق الوقاية ووسائل علاج الفساد الإداري وجدا إن الباحثين قد تباينوا في هذا الموضوع كُلٌ حسب وجهة نظرهِ .

أولاً: استراتيجيات محاربة الفساد الإداري العربية

تباين الباحثون والكتاب بخصوص سياسات مكافحة الفساد الإداري فمنهم من قدّم استراتيجية مكافحة الفساد الإداري مشتملاً على طرق الوقاية والعلاج معاً ومنهم من فصل بين الاثنين .

فبالنسبة لسياسة (كتاب نظام النزاهة العربي، 2005) فإنها كانت شاملة وكالآتي :-

1- **تعميق أسس النزاهة في العمل العام:**- ويتم ذلك من خلال العديد من الأسس والمعايير التي تعزز بيئة النزاهة والقيم الأخلاقية والتي تحتاج إلى تطوير الوعي بها في المجتمعات العربية وهي :-

أ- المحاسبة:- وهي خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمسائلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم .

ب- المسائلة:- وهي واجب الموظفين العامين تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها للتأكد من إن عملهم يتفق مع القيم وإحكام القانون.

ج- النزاهة:- وهي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل وتشمل هذه المنظومة من القيم أيضاً حرص الموظف العام على تلقي

أي مقابل مالي من مصدر خارجي للقيام بأي عمل يؤثر في المصلحة العامة أو يؤدي إلى هدر المال العام، ويرتبط أيضا بمفهوم النزاهة مفهوم الشفافية الذي يتعلق بوضوح الأنظمة والإجراءات داخل المنظمة وفي العلاقة بينهما وبين المواطنين المنتفعين من خدماتها، وعلنية الإجراءات والغايات في عمل المؤسسة العامة وأهدافها .

د- **الإفصاح:-** عن المعلومات وتعزيز حق المواطن في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة الإجراءات وآليات تقديم الخدمة إلى المواطن، حتى لا تبقى هذه المعلومات وسيلة من وسائل الاستغلال لهؤلاء المواطنين، يرتبط بذلك تعزيز مفهوم المواطنة التي ينبغي أن تكون أساساً للعلاقة بين السلطة والمواطن، والتي تقوم على الحقوق والواجبات المتبادلة بينهما .

هـ - **اعتماد مدونات السلوك:-** من خلال اعتماد مواثيق شرف أو أخلاقيات عمل في إطار المنظمات العامة، تحدد للعاملين فيها مجموعة السلوكيات والقيم التي ينبغي مراعاتها في أثناء أداء مهماتهم وفي علاقتهم بالجمهور وهو ما يفرز قيم النزاهة في العمل العام ويفرز كذلك ثقافة محاربة الفساد .

2- **خلق الوعي العام بمواجهة الفساد:-** من خلال بناء تحالف وطني شامل لمواجهة الفساد يتطلب رفع الوعي لدى الجمهور بمخاطر الفساد ونتائجه المدمرة على المجتمع وآليات مواجهته حتى يتم تجنيد اكبر قطاع ممكن من الجمهور لدعم جهود مكافحة الفساد إذ تتعدى الآليات والأساليب التي يمكن اعتمادها لرفع مستوى الوعي المجتمعي لتعزيز قيم النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد، منها على سبيل المثال الدراسات الاستطلاعية التي تمكن الجمهور من الاطلاع على ما يدور حوله وفي المنظمات العامة من استغلال للمال العام وسوء الإدارة إلى غير ذلك من مظاهر الفساد الإداري .

3- **تعزيز المحاسبة العمودية:-** أي تعزيز المحاسبة في السلم الوظيفي بمعنى آخر محاسبة من هم بدرجة مدير صعوداً إلى القيادات في المستوى الأول .

4- **تعزيز مقومات نظام المحاسبة الأفقية:-** وبموجب هذا النوع من المحاسبة يكون كل من يشغل منصباً عاماً مسئولاً أمام جهة أخرى على مستوى أفقي، إضافة إلى المسائلة العمودية والذي يعني وجود مسؤول أو منظمة خارج نطاق المسائلة أو في وضع مهيمن على سائر المنظمات، حيث يضمن وجود سلطة أو منظمة لمراقبة سلطة أخرى .

أما تقرير (هيئة النزاهة العامة،2005) فقد حدد إجراءات الوقاية والعلاج للفساد الإداري بالآتي :-

1. إنشاء هيئات رقابية مستقلة للوقاية من الفساد ومكافحته .
2. إصلاح القضاء ودعم استقلاليته .
3. وضع معايير دقيقة للمحاسبة الحكومية .
4. تعزيز دور منظمات المجتمع المدني في كشف حالات الفساد الإداري .
5. تفعيل دور الإعلام في مجال التوعية من مخاطر الفساد الإداري.

أما (دليل الموظف النزيه، 2007) فقد أجمل طرق الوقاية ووسائل علاج الفساد الإداري بالآتي :-

1. وضع آليات ووسائل الحد من الرشوة وتقليصها .
2. تطوير نظام اختيار وتعيين وترقية العاملين .
3. فصل السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية والحزبية والأمنية .
4. المساواة أمام القانون ومحاسبة الفاسدين الكبار قبل الصغار المرتشين .
5. استخدام الثقافة والشفافية والحكومة الالكترونية في المعاملات .
6. تطبيق مبدأ المحاسبة على النتائج وليس على التعليمات .
7. تفعيل الجوانب الدينية والروحية المرتبطة بالاستقامة .
8. التوصيف الدقيق والعلمي للوظائف والتكافؤ بين السلطة والمسؤولية .

9. الصرف من الخدمة من خلال لجان وباقتراح الوزراء لجميع المرتشين .
10. تنفيذ المعاملات الحكومية بالبريد لمنع احتكاك الموظفين بالمواطنين .
11. تصريح المسؤول عن ممتلكاته عند استلام وترك المنصب .
12. نشر سياسات وبرامج الحكومة بشكل شفاف ومراقبة ذلك من المواطنين .
13. الانتخابات النزيهة وفق شروط لبعض المناصب والمسؤوليات .
14. حرية الصحافة والرأي والتعبير كأداة للرقابة .
15. تطبيق مبدأ من أين لك هذا .
16. زيادة الرواتب وتحسين مستوى المعيشة بحيث توفر متطلبات عيش كريم لمنع مبررات الرشوة.
17. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
18. إيجاد سجل مسلكي للعاملين والمدراء والمسؤولين .
19. فضح الفاسدين والمرتشين والتشهير بهم حتى يسقطوا اجتماعياً .
20. إعطاء دور كبير لمؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد الإداري .
21. إصدار تعليمات وقرارات وقوانين صارمة لمكافحة الفساد الإداري والحد من الرشوة.
22. تفعيل دور المؤسسات التربوية والتعليمية بكل المراحل من اجل خلق منظومة قيم جديدة تؤكد أهمية العمل والعلم والكسب الحلال .
23. إعادة بناء وتنظيم المؤسسات والإدارات بطريقة جديدة علمية تواكب العصر والتقدم العلمي والتقني الذي حصل في العالم .
24. التركيز على العامل البشري المؤهل بفكر وفلسفة الإدارة العامة الحديثة التي تؤمن إن المواطن هو مالك الأجهزة الحكومية وان الموظف ولاسيما المدير خادم للناس وللمصلحة العامة .

ونـرى أيضـا (بوعشـة، 2007) قـد وضـع إسـتراتيجية متعـددة الجوانـب تستخدم وسائل شاملة ومتنوعة سياسية وقانونية وجماهيرية لمكافحة الفسـاد وذلـك على النحو الآتي:-

1- الجانب القانوني

أ- الفصل بـين السـلطات وسـيادة القـانون مـن خـلال خضـوع الجميـع للقـانون واحترامه والمساواة أمامه وتنفيذ أحكامه من جميع الأطراف، نظـام يقـوم علـى الشفافية والمساءلة، فالفصل بين السلطات يزيد من الثقـة في القواعـد المعمـول بها.

ب- التأكيد على استقلالية القضاء وفعاليته، وذلك من خـلال بنـاء جهـاز قضـائي مستقل وقوي ونزيه، وتحريره من كل المؤثرات الـتي يمكـن أن تضـعف عملـه، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه .

ج- تطبيق القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات وتسـديد الأحكـام المتعلقـة بمكافحـة الرشـوة والمحسـوبية واسـتغلال الوظيفـة العامـة في قـانون العقوبات.

د- احترام حقوق الإنسان المدنية والسياسية وتطوير دور الرقابة والمساءلة للـهيئات التشريعية من خلال الأدوات البرلمانيـة المختلفـة في هـذا المجـال مثـل الأسـئلة الموجهة للوزراء وطرح المواضيع للنقاش العلني وإجراء التحقيق والاستجواب وطرح الثقة بالحكومة .

هـ - تعزيز دور الهيئات الرقابية العامة كمجلس المحاسـبة الـتي تتـابع حـالات سـوء الإدارة في مؤسسات الدولة والتعسف في استعمال السلطة وعدم الالتزام المالي الإداري وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة .

2- الجانب الاجتماعي

أ- توسيع الدور الجماهيري في مكافحة الفساد الإداري من خـلال بـرامج التوعيـة بهذه الآفة ومخاطرها وتكلفتهـا الباهظـة علـى الدولـة والمـواطن وتعزيـز دور

منظمات المجتمع المدني والجامعات والمعاهد التعليمية والمثقفين في محاربة الفساد الإداري .

ب- التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في القطاع العمومي من خلال قوانين الخدمة المدنية أو الأنظمة والمواثيق المتعلقة بشرف ممارسة الوظيفة .

ج- رفع المستوى المعيشي للموظفين العموميين .

د- رفع الحظر والرقابة على منظمات المجتمع المدني المختلفة، والسماح لتأسيس هذه المنظمات نظراً لدورها الفاعل في مكافحة الفساد الإداري .

3- **الجانب الاقتصادي**

أ- **الشفافية في العمليات الحكومية**:- حيث تعتبر الشفافية في العمليات الحكومية أمراً ضرورياً لسلامة المالية العامة وحسن الحكم والإدارة والنزاهة والحد من الفساد .

ب- **المساءلة**:- باعتبارها قيد على سلوك القائمين على شؤون السلطة ويلزمهم باحترام حقوق ورغبات المواطنين وهو مبدأ أصيل من مبادءى الديمقراطية .

أما بالنسبة لل (الغالبي والعامري، 2008) فقد فصّلوا مقترحاتهم وتوصياتهم لمكافحة الفساد الإداري من خلال إستراتيجية الوقاية لمعالجة الفساد الإداري، حيث تتركز ملامح هذا النوع من الإستراتيجية على تهيئة السبل الكفيلة لمنع ظهور حالات فساد إداري، سواء على المستوى الفردي أو المنظمي وهي بذلك تعتبر إستراتيجيات وقائية من هذا المرض، لذلك فأن الدعائم الأساسية لاستراتيجيات الوقاية هذه ويجب أن تركز على الآتي :-

أ- ضرورة البناء القيمي والنفسي السليم للأفراد والجماعات وفي إطار هذا البناء يجب أن تعزز قيم الحقوق والواجبات والمحاسبة الذاتية والنقد الذاتي وضرورة إخضاع التصرفات والممارسات الفردية لقيم المراجعة والتقييم الذاتي قبل عرضها على المعايير المطورة من قبل المنظمة .

ب- أن تتسع دائرة تحصين النفس والسلوك الفردي من النطاق الشخصي لتشمل من يعتبر هذا الشخص مسؤولاً عنهم كالأبناء والأسرة والأقارب والأصدقاء وهكذا .

ج- تعزيز قدرة المؤسسات المعنية مباشرة بمكافحة الفساد الإداري كالمؤسسة القضائية والإعلامية والأمنية والتربوية .

د- إشاعة الممارسات الديمقراطية والانتقال إلى الحياة البرلمانية التي تكفل حرية التعبير والنقد وتضمن مبدأ تكافؤ الفرص .

هـ - تدعيم عمل ودور مؤسسات المجتمع المدني وجعلها مؤسسات فاعلة ومستقلة تمارس دورها الرقابي كاملاً على مختلف الأنشطة الحكومية أو أنشطة منظمات الأعمال .

و- الاهتمام باختيار القيادات الإدارية خاصة على مستوى المدراء العامين ووكلاء الوزارات وان تكون معايير اختيارهم على أساس النزاهة والشفافية وعدم التميز وقبول الرأي والنقد إضافة إلى القدرات الفنية والإدارية .

ز- يجب أن تركز الإستراتيجية الوقائية على سد جميع المنافذ المحتملة لحصول حالات الفساد الإداري والتي يمكن إدراج أهمها في الآتي :-

- مراجعة مستمرة لسلم الرواتب والأجور للعاملين في جميع إدارات الدولة ومنظمات الأعمال الخاصة فيها بحيث يكفي الأجر المدفوع لسد احتياجات هؤلاء الناس .
- المراجعة المستمرة للمناهج الدراسية بمراحلها كافة والتركيز على طرح مواضيع تتعلق بالمساواة والحقوق والواجبات والتعاون والمشاركة وحرية إبداء الرأي واحترام الرأي الآخر والتسامح والشفافية والنزاهة في العمل وغيرها .
- الاهتمام بدور الإعلام وإعطائه مطلق الحرية لمتابعة حالات الفساد الإداري وفضح الفاسدين مهما كان مستواهم .
- تعزيز القيم الايجابية الوطنية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية .

ولكي تكون استراتيجيات وآليات معالجة الفساد الإداري فاعلة وكفوءة يفترض أن تكون متماشية ومتماثلة مع نوعية الفساد ودرجة شموليته أو جزئيته باعتبار إن هذه الآليات تختلف في مستوى وعمق معالجتها من جانب وكلفتها من جانب آخر. وإجمالاً يمكن أن نشير إلى الأساليب والآليات المختلفة التي تعتمد في معالجة الفساد الإداري مصنفة وفق العديد من المعايير وكما يأتي :-

1- **معيار التدويل أو المحلية في المعالجة :-**

يمكن أن تتكامل جهود المؤسسات الوطنية والمؤسسات الإقليمية والمؤسسات الدولية لمكافحة حالات الفساد الإداري خاصة وبعد أن أصبح الفساد الإداري ظاهرة دولية متعددة الأبعاد وأصبح الفاسدون يحاولون الاختفاء من خلال هروبهم إلى أماكن توفر لهم الحماية من المساءلة القانونية المحلية في الدول التي مارسوا الفساد فيها، يجب ان تكون الجهود الوطنية لمكافحة الفساد جهود فعالة تتم من خلال أساليب وآليات متعددة وتشمل أبعاداً كثيرة كالجانب الاقتصادي ممثلاً بمستويات الأجور الجيدة والقضاء على البطالة وتحسين مستوى المعيشة وكذلك الجانب الاجتماعي والثقافي من خلال البناء السليم للنظام القيمي ومحاربة الأعراف والتقاليد الفاسدة أو التي يمكن أن تمثل مدخلاً لممارسة فساد إداري ثم إن هذه الأبعاد تستكمل بالبعد المؤسسي المتمثل بتقوية مؤسسة القضاء والمحاكم وتطوير أجهزة الرقابة والمساءلة وتعزيز دور وسائل الإعلام والرقابة الشعبية وغيرها .

أما على المستوى الإقليمي فيمكن أن تتعامل الدولة والمنظمات في مجموعة دول إقليمية لمحاربة الفساد الإداري على صعيد الإقليم وفي إطار معاهدات ثنائية أو جماعية تجسد رغبة هذه الدول والمنظمات في الارتقاء بأساليبها لتحقيق مصالح الإقليم وشعوبه، ومن هذه المنظمات منظمة الوحدة الاقتصادية العربية وجامعة الدول العربية ومجلس التعاون الخليجي . وتجدر الإشارة هنا إلى المشروع المقترح لإنشاء منظمة عربية لمكافحة الفساد على غرار منظمة الشفافية الدولية ونجاح هذا المشروع مرتهن بتوفر الدعم السياسي والمادي لنجاحه .

2- معيار المدى الزمني للمعالجة :-

قد تضع الدولة أو المنظمات برامج واستراتيجيات قصيرة المدى للمعالجة الفورية لحالات الفساد الإداري مبتدئين بالمهم منها والمؤثر خوفاً من تفاقمه ثم الذي يليه بالأهمية نزولاً إلى جميع حالات الفساد ضمن برامج متتابعة آخذين بنظر الاعتبار كلف هذه البرامج وترابط نتائجها وفاعلية إجراءاتها، ويمكن أن تستخدم هذه الإجراءات قصيرة الأمد في بعض الحالات لوقف التداعي السريع لانتشارها ثم تتبعها استراتيجيات بعيدة المدى لمعالجة الفساد الإداري المتجذر في المؤسسات والمنظمات المختلفة أو حتى على مستوى المنظمة الواحدة، إن هذه الاستراتيجيات بعيدة المدى تحتاج إلى موارد مادية أكثر ومهارات بشرية أفضل وتصلح لمعالجة حالات الفساد الإداري الشامل المنتشر على صعيد المؤسسات أو على صعيد مؤسسة واحدة بجميع مستوياتها وإدارتها .

3- معيار الشمولية أو الجزئية :-

يمكن تصنيف آليات المعالجة إلى آليات شاملة وآليات جزئية لمعالجة الفساد الإداري، فالآليات الشاملة هذه تكون فعالة عندما يكون الفساد مستشرياً بكافة أنواعه وفي جميع المؤسسات والمنظمات كما إن الممارسة لأنواع الفساد ليست مقتصرة على فئة معينة من الموظفين أو المسؤولين بل إنها ظاهرة واسعة الانتشار، وهنا يتم التركيز على إحداث تغييرات ثقافية جذرية وكذلك إصدار حزم قانونية جديدة، كما أنها تتطلب استراتيجيات شاملة تتعاون فيها السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية ويقتضي الأمر طلب مساعدة دولية، وفي أحيان كثيرة يقتضي الأمر الابتداء بالمؤسسات المهمة والرئيسية في الدولة مع زج الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى للتوعية ومناقشة الكثير من القضايا المتعلقة بالفساد الإداري ومعالجته، أما آليات المعالجة الجزئية فهي محدودة وتقتصر على حالات معينة بذاتها تحصل في منظمات محددة أو يقوم أشخاص معدودون بها كالسرقة أو الغش، وهي حالات فردية معالجتها غير مكلفة لكن الغرض الرئيسي من معالجتها هو التأكد من عدم تكرارها .

4- **معيار درجة نمو ظاهرة الفساد الإداري:-**

وفق هذا المعيار يمكن أن نشير إلى مجموعة من الآليات تتماشى وعمق تقدم وانتشار الظاهرة، واتساع نطاقها ومحدوديته، لذلك يمكن أن تكون هناك معالجات استشعارية تمثل المجسات الأولى التي تستشعر بداية ظهور المشكلة، في هذا الجانب أو ذلك من عمل المؤسسة لتعطي مؤشراً أولياً عن اسلوب المعالجة الملائم لظاهرة فساد إداري من نوع محدود وفي بداية نشوئها، أما في حالة تقدم ظاهرة الفساد بشكل أولي فيمكن ان تكون هناك معالجات بهذا المستوى، تمثل آليات مرافقة للظاهرة أثناء ممارستها بهدف اختيار الوقت المناسب لاستخدام الإجراء الفاعل للقضاء عليها ومنع تكرارها مستقبلاً. وتجدر الإشارة هنا إلى انه يفترض أن تكون المساءلة القانونية لممارسي حالات الفساد الإداري غير مرتبطة بزمن معين ولا مكان لكي يطالهم الحساب في أي وقت .

5- **معيار مصدر المعالجة:-**

إن هذا الأمر يعني إمكانية معالجة بعض حالات الفساد الإداري بصيغة فردية ومن قبل الشخص الذي اكتشف حالات الفساد المحدودة الفردية وكذلك يمكن أن تساهم الجماعة في معالجة حالات فساد إداري واسعة الانتشار نسبياً في حين الجهود المؤسسية المنظمة أكثر فاعلية لمعالجة الفساد الإداري الأكثر انتشاراً والأوسع عمقاً.

6- **معيار الرسمية:-**

إن جهود مكافحة الفساد الإداري يجب أن تكون تعاونية شمولية وليست مقتصرة فقط على جهات بعينها، فإذا كانت الجهات الرسمية كمؤسسات القضاء والمحاكم والتشريعات والقوانين في المنظمات وجهات الرقابة الرسمية وأي من جهات المساءلة الأخرى تمثل مدخلاً رسمياً تعالج من خلال حالات الفساد الإداري على مستوى المنظمة أو المؤسسة العامة فان هذه الجهود تكون أكثر فاعلية لو تكاملت مع جهود غير رسمية بمعنى منظمات مجتمع مدني أو منظمات أهلية

تشارك بمتابعة وكشف ومحاربة حالات الفساد الإداري في المجتمع وعلى صعيد منظماته .

وهنا يمكن أن نشير إلى دور الإعلام والمؤسسات الصحفية وجمعيات حماية المستهلك وجمعيات الدفاع عن البيئة وجمعيات التكافل الاجتماعي ومختلف مؤسسات النفع العام كذلك المؤسسات الجامعية ومؤسسات البحث العلمي خلال قيامها بالتثقيف بمخاطر الفساد وأساليب معالجته وان هذه الجهود جميعاً يمكن ان تساهم في تقليل حالات الفساد الإداري أو اجتثاثها .

أما (الجادر،1399) فقد حدد سياسة مكافحة الفساد الإداري وضمنها وسائل المعالجة وكالآتي :-

1- إيجاد اتفاق اجتماعي على معيار للقيم:-

وهذا يتطلب ضرورة وأهمية تطوير فهم عام لمعيار واحد للقيم على مستوى الأمة بحيث يضع الأمانة كإحدى الفضائل السامية الجديدة بالتقدير والثناء، وفي نفس الوقت إيجاد أو خلق كره عام واشمئزاز لدى المواطنين من الفساد بحيث يعتبرونه من كبريات الرذائل، وهذا لا يتم إلا من خلال التعليم بمختلف مراحله وبواسطة وسائل الإعلام المختلفة أيضاً .

2- أمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا:-

وهنا لابد من إحكام الرقابة على تصرفات القادة وكبار الموظفين وتدقيق ما بحوزتهم من أموال وموجودات ثابتة ومتداولة وبواسطة وضع قواعد لسلوك موظفي الدولة وإعلامها من حين لآخر ليطلع عليها المواطنون حتى يكون بإمكانهم الحكم بأنفسهم فيما إذا كان هناك خروج من قبل الموظفين على هذه القواعد والسلوك المطلوب .

3- نشر التعليم وتوعية المواطنين:-

لابد من نشر التعليم أو الوعي الاجتماعي بين صفوف المواطنين وتعريفهم بحقوقهم، وبما يؤدي إلى امتناعهم عن دفع الرشوة إلى الموظفين والى تقليل نسبة

الفساد في الإدارة وتحجيم المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري وصولاً إلى تفتيتها والقضاء عليها .

4- محاسبة موظفي الدولة:-

لابد من تحديد وتشخيص الأشخاص المنحرفين وكشف المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري من خلال إنشاء الأجهزة الرقابية اللازمة والقادرة على كشف الانحرافات والممارسات اللاأخلاقية داخل الجهاز الإداري المعني والتحقيق مع الموظفين المنحرفين وفرض العقوبات التي يستحقونها عليهم ليكونوا عِبْرة للآخرين.

5- تبسيط إجراءات العمل والتخلص من المعوقات الإدارية:-

لابد من دراسة القوانين والأنظمة والتعليمات وإدخال التعديلات المناسبة عليها، وتصميم الإجراءات البسيطة والسريعة لانجاز معاملات المواطنين وتجنيبهم دفع الرشاوى للموظفين .

6- تقويم ومكافأة الموظف الأمين:-

ضرورة دعم وإسناد ومكافأة الموظف الأمين والنزيه وجعله قدوة حسنة يمكن أن يقتدي به الآخرين ويعدلون من سلوكهم المنحرف وتصرفاتهم الإدارية الفاسدة .

7- إعادة النظر بمستويات الرواتب والأجور بين فترة وأخرى:-

يجب دراسة رواتب وأجور الموظفين بين فترة وأخرى ورفع قدرتهم الشرائية وإجراء التعديلات اللازمة على سلم أو درجات الرواتب والأجور من حين لآخر، وما يتناسب مع مستويات المعيشة وظروف السوق لكي يتمكن الموظف الحكومي من مواجهة الارتفاعات المستمرة في السلع والخدمات، ولأجل تأمين الحياة الحرة الكريمة لهم ولأفراد عوائلهم .

أما (الحمش، 2006) و(عبد الفضيل، 1999) فقد حددا إن أية معالجة ومكافحة للفساد لابد لها أن تمر عبر ثلاثة محاور هي الآتية :-

المحور الأول:- توسيع دائرة الشفافية والرقابة والمساءلة، وضرب مواقع ورموز الفساد الأساسية وتسليط الأضواء على "الفساد الكبير" في أعلى المواقع، مع توفير الأجواء القانونية المناسبة وضمان سلامة وعدالة أعمال الرقابة والتحقيق والمقاضاة.

المحور الثاني:- إحداث إصلاح اقتصادي وإداري ومالي وقضائي لمنع اختلاط "المال العام" و"المال الخاص"

المحور الثالث:- التوجه نحو تحسين أوضاع الدخل المحدود، وخاصة العاملين في الدولة والقطاع العام مما يحد من الاندفاع نحو الأساليب غير المشروعة بدعوى انخفاض الأجور، بالإضافة إلى التركيز على تعميق المشاعر الأخلاقية والاهتمام بالتربية وإعلاء شأن القيم والسلوك السوي لدى الأجيال الجديدة .

أما نحن فان سياستنا في مكافحة الفساد الإداري تتضمن الآتي :-

1- ضرورة إيجاد الشفافية المنظمية من خلال الآتي :-

أ- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات العلاقة .

ب- نشر واسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات ذات العلاقة، لمراقبة عمل المنظمة ومعرفة تطورها وتقدمها، ويندرج ضمن هذا الإطار التطوعية في تزويد مختلف الجهات بالمعلومات عن عمل المنظمة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات الفساد وغيرها .

ت- أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن، والإعلان عن نشاطاتها وأعمالها، وأن تركن في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الشفافية والوضوح والنزاهة.

ث- نشر ثقافة الرأي والرأي الآخر داخل المنظمة وإشاعتها والمناقشة بموضوعية الآراء المختلفة التي تبدو في بعض الأحيان متعارضة.

ج- برمجة اللقاءات المستمرة سواء بشكلها الرسمي أو غير الرسمي لخلق الشفافية والرضا المتبادل بين مختلف المستويات القيادية والعاملين.

ح- فتح دورات تدريبية حول الشفافية وأهميتها، للقيادات في المستويات المختلفة وخصوصاً في الوقت الراهن.

خ- إعلان الميزانية المالية المخصصة وأوجه إنفاقها، للأفراد العاملين والمستفيدين مما يمثل الشفافية في عمل قيادة المنظمة وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي، وتكون قيادة المنظمة إنموذجاً متميزاً لقيادات المنظمات الأخرى.

د- تشجيع الأفراد العاملين والجمهور على طرح أفكارهم ومقترحاتهم بصورة واضحة وعلنية من دون الخشية من أي إجراءات عقابية، مما يعزز الشفافية.

ذ- منح الفرص التدريبية للأفراد العاملين مما يحقق العدالة باستخدام الشفافية أي الوضوح في اختيار الأفراد بعيداً عن المحاصصة والحزبية والمحسوبية والمحاباة، للتدريب خارج القطر لتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية والفنية فضلاً عن عدم اقتصارها على القيادات فقط .

ر- الاهتمام بوضع نظام للحوافز والمكافآت للأفراد العاملين الذي يضمن جو من الرضا الوظيفي على أسس من الشفافية.

ز- ترسيخ قيم التعاون والحوار والعمل الجماعي بين قيادات المنظمة والعاملين فيها.

س- استخدام التقنية المتطورة في تبادل ونشر المعلومات بين أقسام المنظمة ولكافة العاملين مما يحقق الشفافية.

2- ضرورة محاربة الفساد الإداري بكل أشكاله من خلال الآتي :-

أ- تعميق الوعي بقيم العمل وأخلاقياته، أو الوظيفة العامة فكراً وسلوكاً لدى الأفراد العاملين، وتبصيرهم بمخاطر آفة الفساد الإداري وأعراضه ومخاطره وعواقبه، على إن تتجسد ممارسة الأخلاقيات المذكورة بقادة المنظمة أولاً.

ب- الاهتمام بدرجة الأمانة، والنزاهة، والالتزام وانخفاض قابلية الانزلاق في الفساد عند اختيار القيادات، إلى جانب الكفاءة العلمية والإدارية والفنية والمهنية .

ت- زيادة المقابل المادي ليتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة للموظفين، والعمل على مكافئة الموظفين المتميزين، اقتداءً بقول أمير المؤمنين علي بن أبي طالب (عليه السلام) "أزجر المسيء بثواب المحسن" .

ث- تفعيل مبدأ من أين لك هذا .

ج- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

ح- دعم قيم الوظيفة العامة أو العمل من خلال الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة العامة في عملية الاختيار والتعيين والترقية، وجعل توافر خصائص نزاهة الأفراد شرطاً من شروط التوظيف والترقية إلى جانب الشروط الأخرى، خصوصاً بالترقية للمناصب القيادية.

خ- من الضروري أن تمتلك المنظمات مدونات (دساتير) أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما، وهي تمارس أعمالها وأن لا تكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة موضوعة على الرفوف في كراسات دون تطبيق على أرض الواقع.

د- مضاعفة العقوبات والمردودات السلبية بالنسبة لممارسات الفساد الإداري وبدرجة تفوق ما يمكن إن يحصل عليه أقطاب الفساد الإداري من منافع.

ذ- للحد من ظواهر الرشوة والمحسوبية والمحاباة يفترض تقليل وتضعيف العلاقة المباشرة بين المواطن (طالب الخدمة) والموظف، باستخدام معطيات تقنية المعلومات والكمبيوتر كالحكومة الالكترونية، خاصة وإنها أثبتت نجاحها في العديد من الدول.

ر- توعية المراجعين بأهمية دورهم في معالجة أي شكل من أشكال إساءة استخدام السلطة أو أي صورة من صور الفساد من قبل قيادات المنظمة، وتتم هذه التوعية عن طريق مختلف أنواع الأجهزة الإعلامية في المنظمة وخارجها ومن خلال الإرشادات في أماكن انتظار المراجعين، بما يكفل زيادة فهمهم للإجراءات، والالتزام بها والتبليغ السريع عن أي محاولة ترصد من قبلهم لكي يتم توجيه العقاب المناسب للمخالف.

ز- تركيز الرقابة الفاعلة وتشديدها، وذلك بواسطة لجان سرية مهمتها متابعة أساليب تعامل الموظفين مع المراجعين ومعاقبة الموظف الذي يتقبل أسلوب الرشوة أو الوساطة أو المحاباة في انجاز معاملات المراجعين، ولابد أن تتمتع هذه اللجان بالاستقلالية التامة والسلطة والصوت المسموع لدى قيادة المنظمة .

س- الاهتمام بالتنمية البشرية والاستثمار في رأس المال البشري من خلال تحسين مستويات دخل الموظفين ودرجة تطويرهم وتوفير الخدمات لهم، لأن ذلك سيكفل مستوى معيشي يغنيه عن أي سلوك منحرف فضلاً عن انه سيجعله يفكر مرات عديدة قبل إقدامه على أي سلوك منحرف قد يجعله يفقد ما يحصل عليه.

ش- الاستعانة بأفكار وعلوم علماؤنا الأعلام من ذوي الاختصاص في علوم الاقتصاد والاجتماع والقيادة، من أمثال العالم والمفكر الإسلامي الكبير السيد الشهيد (محمد باقر الصدر) رحمه الله، في مؤلفيهِ (فلسفتنا و اقتصادنا) وذلك لمعرفة كيفية بناء الدولة بصفتها مجموعة منظمات، وكيفية بناء الإنسان بصفتهِ جوهر هذه المنظمات .

ص- تفعيل القانون الذي يقضي بعدم بقاء الشخص في أي منصب قيادي لفترة أكثر من ثلاث سنوات كحد أعلى .

ض- تفعيل القانون الذي يقضي بعدم مزاولة أي نشاط تجاري أو مالي كل من يتم ترقيته لتولي منصب قيادي، من خلال تقديم تعهد بذلك والاكتفاء براتب المنصب حصراً.

ط- تنمية اتجاهات إيجابية نحو الشفافية، بحيث تتجه المنظمات إلى إعلان نشاطاتها وإجراءاتها وممارساتها من خلال النشرات والتقارير الدورية وعلى شبكة الإنترنت، وبعيداً عن السرية.

ظ- الاهتمام بالشفافية ضمن إطار المنظمات العامة وتوضيح مفهومها وأبعادها الفلسفية والتطبيقية للقيادات والعاملين على حدٍ سواء من خلال الندوات واللقاءات معهم .

ع- يمكن تكوين و تفعيل عملية الشفافية الإدارية في أجهزة القطاع العام وتوفير مستويات ملائمة لتطبيقها عن طريق تكوين منظومة سياسية تمتاز بالنزاهة والديمقراطية.

غ- ضرورة الاهتمام بتبادل المعلومات بين المستويات القيادية المختلفة من خلال بناء جسور الثقة باعتمادها على الوسائل الحديثة في عملية نقل المعلومات الإستراتيجية وتبادلها.

ف- وضع قانون يسمح للمستفيدين أياً كانوا بالحصول على المعلومات التي تهمهم.

ق- إيجاد تنظيم مهمته استطلاع آراء القيادات والأفراد العاملين حول إمكانية تطبيق الشفافية وتحديد الجوانب التي يمكن إطلاع الجمهور عليها، وعن تلك التي لا يمكن إعلانها للجمهور، فهذه تحسن من أداء القيادات فضلاً عن أنها تعتبر مشاركة للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات وخلق الرضا الوظيفي لديهم.

ك- تفعيل القانون الذي يقضي بتقديم كشف مالي عن ممتلكات كل من يتبوأ منصب قيادي ولكافة المستويات القيادية، قبل المباشرة بالمنصب واعتبار هذا القانون من الشروط الأساسية لتبوأ المناصب القيادية، فضلا عن تقديم هذا الكشف كل ستة أشهر وبشكل دوري للفترة التي يقضيها الموظف في المنصب القيادي، ومقارنة الكشف الأخير قبل التنحية عن المنصب مع الكشف الأول قبل توليه المنصب .

ل- العمل على إجراء تقيم دوري لقيم الأفراد العاملين داخل الجهاز الإداري والمتعاملين معه للتأكد من مدى توفر الاستعداد الذاتي لهم للعمل والإخلاص للأهداف والمصلحة العامة ومدى استعدادهم لإطاعة القوانين الرسمية الخاصة بالمنظمة .

م- نشر قيم العدالة وتقليل الفوارق في المزايا المكتسبة بين الإفراد داخل الجهاز الإداري الحكومي المعني، وفي بيئته الاجتماعية لان ذلك من شأنه إن يحد من حالات ضعف الولاء لقيم العمل ونظمه المرتبطة بأجهزة الدولة الإدارية وبالتالي الحد من احتمالات تجاوزها أو الالتفاف عليها .

ن- التدريب والتطوير في مجال قيم وأخلاقيات العمل للمدراء والموظفين، وفي إطار توفير أساليب الوقاية من الفساد الإداري، وأن يكون مثل هذا التدريب شرطاً ضروريا من شروط الترقية لكل وظيفة قيادية.

ه- ضرورة تبني فلسفة الإدارة بالقيم (management by values) إذ أن ذلك ينسجم وحاجة المجتمع إلى تجسيد روح العدالة الواقعية في العمل والعلاقات الإنسانية، حيث يساعد ذلك القيادات في التقليل من حالات الفساد الإداري وتحقيق العدالة والمساواة بشكل واضح وهام .

و- ضرورة تعزيز عامل الثقة بين المواطن والقطاع الحكومي والاهتمام بعدالة توزيع الحقوق والمكتسبات بين الأفراد والجماعات على مستوى الوطن وذلك للحد من حالات ضعف الولاء والانتماء للصالح العام .

ي- خلق الشعور بالمسؤولية لدى الموظف بأهمية الانتماء إلى الوطن وبالتالي جعل الولاء الأول للدولة والوطن والاستفادة من الولاءات الثانوية لتكون بمثابة عوامل بناءة للارتقاء والتشديد للانتماء للوطن ولكي لا تكون عوامل هدامة.

ثانياً: إستراتيجية مكافحة الفساد الإداري الأجنبية

بعد أن تم تقديم عرض موجز عن استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري العربية يجدر التطرق إلى بعض آراء الكتّاب الأجانب ضمن هذا السياق، فمن هذه السياسات (كليتجارد، 1994) :

1. اختيار الموظفين لاستقامتهم وكفاءتهم ووفق الآتي :-

أ- استبعاد غير الشرفاء (في ضوء سجلاتهم السابقة والاختبارات ومؤشرات الأمانة) .

ب- اعتماد ضمانات تقدمها جهات خارجية عن الموظفين المختارين (مكاتب تشغيل، نقابات).

ومنح مكافآت للأعمال الخاصة التي يقوم الموظف بها للسيطرة على الفساد .

2. نظام المكافآت والعقوبات وفق الآتي :-

أ- تغيير نظام المكافأة، برفع الأجور والرواتب للحد من الحاجة للدخل الفاسد

ب- استخدام مكافآت غير نقدية مثل (النقل، التدريب، السفر، المديح) .

ت- معاقبة السلوك الفاسد (برفع درجات العقوبة الرسمية، وزيادة سلطة الرئيس على إيقاع العقوبة تدريجياً وفقاً لدرجة الردع المطلوبة) .

ث- استخدام العقوبات غير النقدية مثل (التشهير، حجب الثقة، وفقدان المكانة المهنية) .

3. جمع المعلومات وتحليلها وفق الآتي :-

أ- تحسين أنظمة التدقيق وإدارة المعلومات وذلك بتقديم الدليل مباشرة على حدوث الفساد ووضع التقديرات لمدى قابلية المؤسسة للفساد ودعم وكلاء المعلومات وتعزيزها بحيث يستطيعون الإبلاغ مباشرة عن النشاطات غير المشروعة .

ب- الاستعانة بالمعلومات الخارجية كوسائل الإعلام والبنوك .

ت- استخدام المعلومات التي يقدمها الجمهور والزبائن المتعاملون .

إعادة بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والمتعامل وفق الآتي :-

أ- المنافسة في تقديم الخدمات للمتعامل .

ب- خفض قدرة الموظف على التصرف والتحكم، وذلك من خلال تحديد الأهداف والإجراءات بدقة وجعل الوكلاء يعملون كفريق واحد وخضوعهم لمراجعات هرمية وتقسيم القرارات الكبيرة إلى مهامّ أو قرارات جزئية تدريجية .

ت- إجراء تنقلات دورية وظيفية أو جغرافية ضمن الإمكانيات الموضوعية .

4. إحداث تغيير في الميول أو المواقف اتجاه الفساد وفق الآتي :-

أ- استخدام التدريب المستمر .

ب- استخدام البرامج التربوية وضرب المثل العليا .

ت- العمل على نشر القانون الأخلاقي .

ث- إدخال تغييرات على الثقافة المؤسساتية .

أما كتاب النزاهة العالمي (Pope، 2000) فقد وضع سياسة شاملة للفساد الإداري تعبّر عن رؤية شاملة لمواجهة الفساد الإداري من خلال إصلاح الأطر المؤسسية والقانونية وإجراءات العمل، وهي تقوم على منهج تدريجي ومن خلال مشاركة مجتمعية تشمل مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص ووسائل الإعلام والمؤسسات الدينية .

تقوم هذه السياسة التي أطلق عليها نظام النزاهة على برنامج إصلاح كلي يشمل جميع القضايا والمجالات المتصلة بنظام الحكم ويشمل ذلك الآتي : -

أ- الإطار المؤسسي (الأجهزة والإدارات الحكومية)

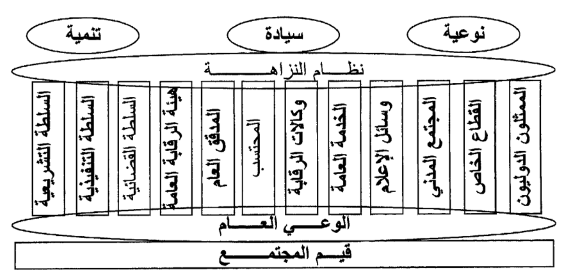
ب- الإطار القانوني (التشريعات التي تحمي المواطن من تعسف السلطة وتمنع انتشار الفساد).

ج- السياسات العامة (استراتيجيات تنمية تأخذ في الحسبان مصالح الجمهور بكل فئاته).

إذ إن الهدف النهائي لهذا النظام (نظام النزاهة) هو جعل الفساد الإداري ممارسة ذات مخاطرة عالية ومردودات منخفضة، ويمكن تصور هذا النظام كما في الشكل (33) .

شكل (33)

سياسة نظام النزاهة في مكافحة الفساد الإداري



Source: Pope، Jeremy; (2000)" Confronting Corruption : The Elements of a National Interrity System"، Transparency International.

إذ إن النزاهة الوطنية تمثل سطح الشكل، في حين تمثل عناصر نظام النزاهة الأعمدة التي يقوم عليها . أما أهداف النظام هي (نوعية الحياة، حكم القانون، التنمية المستدامة) والتي تمثل قبب تستقر على السطح، في حين مثل الوعي العام وقيم المجتمع الأساس أو القواعد التي يقوم عليها الشكل إذ كلما كان الوعي العام عالياً وقيم المجتمع قوية فهي ستدعم الأعمدة التي تستقر فوقها وتمنحها قوة إضافية والعكس صحيح، فغياب الوعي وضعف القيم يجعلان أساس البناء ضعيفاً وتصبح

الأعمدة واهنة وغير قادرة على حمل السطح الذي يمثل النزاهة، وكل من الأعمدة مستقل عن الآخر وله قوة تختلف عن قوة الآخر وضعف احد الأعمدة سيزيد من عبء الثقل الواق على الأعمدة الأخرى وعلى الرغم من الاختلاف بين مجتمع وآخر في نوع الأعمدة التي تمثل أركان البناء في نظام النزاهة، إلا أن هناك عدداً من الأعمدة المتعارف عليها التي تمثل أنموذجا لمختلف المجتمعات وهي الآتية :-

1. **السلطة التشريعية:-** إذ تمثل هذه المؤسسة ركناً أساسياً من أركان أي نظام وطني للنزاهة استناداً إلى دورها الفاعل في المساءلة والرقابة والتشريع، والتي تعد ضماناً للشفافية ومكافحة الفساد الإداري .
2. **السلطة التنفيذية :-** تمثل السلطة التنفيذية ابرز مؤسسات النظام السياسي لما تتمتع به من إمكانات، ولكي تكون ركناً فاعلاً في نظام النزاهة ينبغي أن تقوم على أساس احترام مبدأ الفصل المتوازن للسلطات، وعدم طغيان هذه السلطة على بقية السلطات .
3. **السلطة القضائية :-** يؤدي القضاء المستقل والنزيه دوراً مركزياً في الرقابة على سلوكيات المؤسسات والمسؤولين الحكوميين .
4. **هيئة الرقابة العامة:-** وتتولى مسؤولية تدقيق دخل الحكومة ونفقاتها ومن ثم فهي الرقيب على نزاهة استخدام المال العام وفقاً للأوجه المحدودة في الموازنات .
5. **مؤسسة الوسيط:-** وهي مؤسسة تعنى بالنظر في شكاوى الجمهور في كل ما يتعلق بالمس بمبادئ سيادة القانون والعدالة والإنصاف والإضرار بالمصالح العامة، وحتى تؤدي هذه المؤسسة الدور المحدد لها لابد من أن تتمتع بالاستقلالية عن الجهاز التنفيذي، إذ إن المهمة الأساسية لهذه المؤسسة هي الرقابة على سلوكيات هذا الجهاز.
6. **الهيئات المستقلة لمكافحة الفساد:-** تمثل هيئات الرقابة الإدارية أو دواوين المحاسبة وهيئات تدقيق الحسابات شرط أن تتمتع بالاستقلالية والمصداقية، وان

تعمل على وفق صلاحيات واضحة ومحددة بالقانون، وان تبني استراتيجيات وطنية شاملة ودائمة لمكافحة الفساد الإداري .

7. **الخدمة العامة أو المرفق العام** :- وهو مؤسسة عامة تقوم على تحقيق منفعة عامة وقد تمارس نشاطاً إدارياً أو اقتصادياً أو تجارياً، وتمثل المرافق العامة بيئة مناسبة لبروز مظاهر الفساد الأمر الذي يتطلب اتخاذ مجموعة من التدابير الضرورية لضمان عدم بروز الفساد في هذه المرافق .

8. **الحكم المحلي**:- إذ تمثل هذه مؤسسات مهمة في النظام السياسي وتتوقف طبيعة الدور الذي تقوم به على مدى ما تتمتع به من استقلالية عن السلطة المركزية ونظراً إلى الاحتكاك المباشر بين هذه الهيئات وبين الجمهور من خلال القدر الكبير للخدمات التي تقدمها إليهم فان معايير الكفاءة والشفافية والنزاهة ينبغي أن تكون معايير أساسية في أداء هذه المؤسسات مهماتها .

9. **وسائل الإعلام**:- إذ يقع على عاتقها مسؤوليات كبيرة في الكشف عن مظاهر الفساد وحتى تقوم هذه الوسائل بذلك لابد من أن تكون حرة ومستقلة وغير خاضعة لسيطرة الدولة أو ملكاً لها، وان تتاح لها فرصة الاطلاع على المعلومات من مصادرها الرسمية، وإلا تخضع للقوانين المقيدة كتلك التي تنص على عقوبة السجن بحق الصحفيين بحجة القدح، كما يتطلب ذلك في المقابل أن يكون الإعلام مسؤولاً ويخضع لرقابة هيئات إعلامية مستقلة .

10. **المجتمع المدني**:- تعد مشاركة مؤسسات المجتمع المدني أمراً حاسماً لنجاح أي إستراتيجية لمكافحة الفساد الإداري وبناء نظام للنزاهة ودفع الجمهور للمشاركة في جهود مواجهة الفساد .

11. **القطاع الخاص**:- ينبغي تعزيز الرقابة على هذا القطاع وتعزيز مفاهيم النزاهة والشفافية والمساءلة فيه، هذا من جهة، من جهة أخرى إن القطاع الخاص مهيّأ لتأدية دور مهم في نظام النزاهة إذ إن سعي هذا القطاع لتحقيق الأرباح يدفع الإدارات لتنفيذ استراتيجيات داخلة لمكافحة الفساد، كما إن من مصلحة هذا

القطاع المشاركة في آليات مكافحة الفساد في المؤسسات العامة الأمر الذي يوفر الجهد والمال في الحصول على الموافقات المطلوبة للمشاريع التي يقيمها .

12. **المثلون الدوليون:**- الفساد ليس ظاهرة محلية لصيقة بالأنظمة السياسية أو بالدول فقط فقد يكون عابراً للحدود ومصدره فاعلون دوليون مثل الشركات متعددة الجنسيات والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية، ولمواجهة هذا النوع من الفساد لجأ الكثير من الدول والمنظمات الدولية إلى إبرام اتفاقيات دولية لمكافحة الفساد، يلاحظ على هذه السياسة اتسامها بالشمول لذا يمكن أن تشكل سياسة متكاملة للمكافحة إذ أخذت بنظر الاعتبار طبيعة ظاهرة الفساد الإداري التي تتميز بالتشعب والتشابك لذلك تناولت خليط من بنود المعالجة فيما يتناسب مع البيئة المراد المكافحة فيها، هذا من جهة ومن جهة أخرى يلاحظ عدم إغفالها لدور القيم لذا وضعته كقاعدة تنطلق .

وأخيرا وبما أن ظاهرة الفساد الإداري تتميز بالتشعب والتشابك وذلك كونها ظاهرة اجتماعية وسياسية واقتصادية وقانونية، لذا فإن الأسباب وراء الفساد الإداري لا يمكن أن تكون متماثلة وتنبع من جانب واحد سواء أكان تنظيمياً أو اقتصادياً أو قضائياً أو اجتماعياً...الخ، حتى في المجتمع أو البلد الواحد، لذا لابد من اخذ خليط من هذه الأساليب وغيرها فيما يتناسب مع البيئة المراد المكافحة فيها، مثال على ذلك الإستراتيجية المبينة في الجدول (5) والتي تبين كل من الأطراف الفاعلة في محاربة الفساد والأدوار التي تؤديها.

جدول (5)

الأطراف الفاعلة في محاربة الفساد الإداري والأدوار التي تؤديها

الأطراف الفاعلة الرئيسة	الدور في محاربة الفساد الإداري
البرلمان المنتخب	إذ إن إحدى الوظائف الأساسية لممثلي الشعب هي مساءلة السلطة التنفيذية. وبالتالي يؤدي التدقيق الدوري في أداء الحكومة، من خلال المناقشات البرلمانية والاستجوابات، إلى تعزيز كل من قيم الشفافية والمساءلة، كما تقوم البرلمانات أيضاً بسن تشريعات مكافحة الفساد التي تساعد على ترسيخ نظام

	للقيم يساهم في خلق ثقافة مكافحة للفساد.
الحكومة المركزية	والتي تكون مسؤولة عن خلق المساحة والظروف الضرورية لعمل المجتمع المدني
القيادة على المستويين المركزي والمحلي	لابد من وجود التزام وإرادة سياسية قوية ومتسقة ومتماسكة لمحاربة الفساد
وزارتا التربية والتعليم	تربي الأجيال الشابة على القيم التي تشكل أساس الإدارة الرشيدة، والتدريب على الأخلاقيات.
الإدارة العامة بشكل عام	تعد الإدارة العامة القائمة على الجدارة والاستجابة لاحتياجات الشعب شرطاً ضرورياً لتقليل فرص الفساد إلى أقصى حد ممكن، ومن خلال الموقف الأخلاقي لموظفيها، والسلوك الموجه نحو تقديم الخدمة، وثقافة المشاركة في المعلومات، تساعد الخدمة العامة على غرس قيم الأمانة، والإخلاص، والنزاهة في المجتمع مما يساعد على منع الفساد.
مدراء القطاع العام بكل مستوياتهم	يجب أن يتقيدوا بالقيم الأساسية والتي تمثل مبادئ الرئيسية للقانون الإداري وهي: الإيثار، والنزاهة، والموضوعية، والشفافية، والأمانة، والتفوق في القيادة من خلال القيادة عن طريق القدوة.
السلطة القضائية	تتضمن تحسين القدرة على التنبؤ بالتطورات المستقبلية في المجتمع من خلال توفير حماية قانونية لحقوق الملكية، وحماية الحقوق الأساسية للإنسان، التي كثيراً ما تنتهكها الأنشطة الفاسدة.
الهيئات التنفيذية	يتمثل دورها في ضمان تنفيذ تشريعات مكافحة الفساد بشكل متسق وموضوعي بالإضافة إلى حماية المبلغين عن الفساد والمنظمات الرقابية.
لجنة مكافحة الفساد	والتي تتولى مساءلتها السلطة التشريعية أو رئيس الحكومة، وهي تلعب دوراً ثلاثياً: المنع والتربية، والتحقيق، والكبح وتطبيق القانون. ومثال على ذلك لجنة هونغ كونغ المستقلة لمكافحة الفساد.
المدقق العام للحسابات	يكون مسؤولاً عن التدقيق في الدخول والمصروفات الحكومية

	ليقلل بفعالية من حدوث الفساد ويزيد من احتمالات اكتشافه.
المسؤول عن تلقي الشكاوى المقدمة ضد موظفي الدولة	يتلقى ويحقق في مزاعم سوء الإدارة، بما في ذلك قضايا الفساد ونقص المساءلة والشفافية، علما بأنه لا يملك سلطات تمكنه من اتخاذ قرارات ملزمة، لكن لديه سلطة أخلاقية وتأثير عام.
المحاسب العام	يكون مسؤولاً عن تقديم حسابات دقيقة وشفافة للإيرادات والمصروفات الحكومية.
جهاز المشتريات الحكومي	يوفر رقابة مستقلة على المشتريات، والتعاقدات، والأداء الحكومي، مثال على ذلك المبادرات الإلكترونية للاشتراء الحكومي المصممة لتحسين الشفافية والفعالية.
وسائل الإعلام	تلعب دوراً مهماً في كشف الفساد وحشد الجهود الرامية لمحاربته. وهي مسؤولة عن إبقاء السلطات التشريعية، والتنفيذية، والقضائية تحت الرقابة الدقيقة تحسباً لحدوث فساد. وتستطيع وسائل الإعلام بدورها أن تساعد في تحسين مصداقية مؤسسات الدولة، وبالتالي تستطيع أن تساعد في غرس سياسة الولاء للدولة وللمجتمع.
المجتمع المدني	يلعب دوراً حيوياً في إعادة تشكيل المواقف الأخلاقية الأفراد، وإجراء تحول إيجابي في تعاطف الشعب وتسامحه مع الفساد، ومراقبة الأداء الاجتماعي والأخلاقي للمسئولين الحكوميين. كما يمارس ضغطاً على الحكومة والقطاع الخاص من آجل مزيد من الشفافية والمساءلة. كما يضمن توافق التدابير الإصلاحية لمحاربة الفساد مع تصورات الناس وتوقعاتهم .
القطاع الخاص	يشارك بفعالية في تأمين نجاح إستراتيجية الحكومة لمكافحة الفساد من خلال ممارسة الأعمال بشكل سليم والموافقة على إخضاع أدائه الاجتماعي والأخلاقي للمراقبة والتدقيق العام.

المصدر: بتصرف من (Anti-Corruption، UNDP)P2، 2004).

يلاحظ بان اغلب هذه الأطراف تؤيد القيم سواء القيم التنظيمية المتمثلة بالشفافية وكذلك القيم الأخلاقية.

أهم المنظمات العالمية

العاملة في مجال مكافحة الفساد الإداري

أما بالنسبة للجهود الدولية فقد قطعت شوطاً كبيراً في مجال مكافحة الفساد الإداري وتطوير الهيئات والمؤسسات المعنية بمكافحة الفساد بكافة أشكاله وكذلك تطوير الآليات المختلفة ودعمها لتحقيق نتائج عملية في مجال اجتثاث الفساد، ويمكن أن نشير هنا إلى إن الدول المختلفة يمكن أن تستعين بالمنظمات الدولية مباشرةً أو تستفيد من خبرتها في مكافحة الفساد الإداري ومن أهم المنظمات الدولية المعنية بهذا الأمر (الأمم المتحدة، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، منظمة التجارة العالمية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومنظمة الشفافية) .

1) منظمة الشفافية العالمية:-

تم التطرق لها في الفصل الخامس (الشفافية) .

2) منظمة الأمم المتحدة:-

تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة في (3 أكتوبر 2003) الاتفاقية بشأن الفساد وتم التوقيع عليها في المكسيك في ديسمبر (2003) وتتناول الاتفاقية بشكل أساسي وضع الفساد في القطاع العام والخاص والتحقيق بشأنه والعقاب عليه وكذلك السلوك الفاسد والإثراء غير المشروع وتشكل نصوص الاتفاقية إطاراً مهماً لمحاربة الفساد بكافة أشكاله لكن النجاح في الحرب على الفساد يتطلب إرادة قوية وتعاوناً دولياً في وضع الخطط واتخاذ الإجراءات الفاعلة لبلوغ أهداف محددة .

3) البنك الدولي وصندوق النقد الدولي:-

في الاجتماع السنوي للعام (1996) أعلنت المنظمتان عزمهما على التركيز في مكافحة الفساد، واعتمد البنك الدولي إستراتيجية لمحاربة الفساد تتضمن ثلاثة محاور رئيسة :-

أ- تقديم المساعدة للدول الأعضاء التي تعتزم مكافحة الفساد ولاسيما فيما يتعلق بتصميم برامج المكافحة .

ب- اعتبار مكافحة الفساد شرطاً أساسياً لتقديم معونات البنك الدولي في مجالات رسم استراتيجيات المساعدة وتحديد الشروط ومعايير الإقراض .

ت- إعلان البنك عن تأييده ومشاركته في كل الجهود الدولية لمكافحة الفساد ، وقد قدر البنك الدولي إن الفساد يقضي على حوالي (7٪) من الاقتصاد العالمي سنويّاً أي ما يعادل (2.3) تريليون دولار وهو ما يساوي مجموع الموازنة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأميركية .

4) منظمة التجارة العالمية (DMC):-

أقرت المنظمة في شهر ديسمبر (1996) إنشاء وحدة عمل خاصة لمراقبة الشفافية في التبادلات الحكومية في الدول الأعضاء.

5) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE):-

تعتبر الجهود التي قامت بها المنظمة من أهم المبادرات الدولية المبذولة لمكافحة الفساد حيث تركزت الجهود على الآتي :-

أ- أصدرت المنظمة توصيات في سنة (1994) بشأن الرشوة في تبادلات الأعمال الدولية حيث طلبت الدول الأعضاء تحديد معايير فاعلة لمحاربة ومنع رشوة الموظفين الرسميين الأجانب، كما نصت التوصيات على أن تقوم لجنة الاستثمارات الدولية والشركات متعددة الجنسيات في المنظمة بمتابعة التزام الدول بهذه التوصيات ورفع تقرير بذلك إلى المنظمة خلال ثلاث سنوات.

ب- أصدرت المنظمة في شهر مايو (1996) التوصيات الخاصة بمكافحة الفساد في المشتريات الممولة بالمساعدات والتي تدعو إلى اعتماد مجموعة من الشروط والتدابير لمنع الممارسات الفاسدة في المشتريات التي يتم تمويلها بمساعدات خارجية.

ولغرض بيان تسلسل الدول حسب مستوى الفساد الإداري الموجود فيها، نرفق جدولاً يمثل تقرير مؤشر مدركات الفساد الإداري الصادر عن منظمة الشفافية الدولية للأعوام (2003- 2009) وحسب ما موضح في الجداول (5) .

جدول (5)

مؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافية العالمية تقرير

2003			2004		
	الدولة	مؤشر الفساد	ت	الدولة	مؤشر الفساد
	عمان	6.3	1	عمان	6.1
	البحرين	6.1	2	الإمارات العربية المتحدة	6.1
	قطر	5.6	3	البحرين	5.8
	الكويت	5.3	4	الأردن	5.3
	الإمارات العربية المتحدة	5.2	5	قطر	5.2
	تونس	4.9	6	تونس	5.0
	الأردن	4.6	7	الكويت	4.6
	المملكة العربية السعودية	4.5	8	المملكة العربية السعودية	3.4
	سوريا	3.4	9	سوريا	3.4
0	مصر	3.3	10	مصر	3.2
1	المغرب	3.3	11	المغرب	3.2
2	لبنان	3.0	12	الجزائر	2.7
3	فلسطين	3.0	13	لبنان	2.7
4	الجزائر	2.6	14	ليبيا	2.5
5	اليمن	2.6	15	فلسطين	2.5
6	العراق	2.2	16	اليمن	2.4
7	ليبيا	2.1	17	العراق	2.1

المصدر: http: // WWW.Transparency.org/cpi/index.html#cpi

مؤشر مدركات الفساد للمنطقة العربية لعامي 2006-2007

البلد	المرتبة العالمية 2006	المرتبة العالمية 2007	المرتبة العربية 2006	المرتبة العربية 2007	عدد النقاط وفق مؤشر إدراك الفساد 2006 (CPI)	عدد النقاط وفق مؤشر إدراك الفساد (CPI) 2007
قطر	32	32	2	1	6.0	6.0
الإمارات	31	34	1	2	6.2	5.7
البحرين	36	34	3	3	5.7	5.0
عُمان	39	53	4	4	5.4	4.7
الأردن	40	53	6	5	5.3	4.7
الكويت	46	60	6	6	4.8	4.3
تونس	52	61	7	7	6.4	2.4
المغرب	79	72	11	8	3.2	3.5
السعودية	70	79	10	9	3.3	3.4
الجزائر	84	99	12	10	3.1	3.0
لبنان	63	99	8	11	3.6	3.0
مصر	70	105	9	12	3.3	2.9
موريتانيا	86	123	13	13	3.1	2.6
ليبيا	105	131	15	14	2.7	2.5
اليمن	111	131	16	15	2.6	2.5
سورية	93	138	14	16	2.9	2.4
السودان	159	174	17	17	2.0	1.8
العراق	160	178	18	18	1.9	1.5
الصومال	-	179	19	19	-	1.4

المصدر: http: // WWW.Transparency.org/cpi/index.htm1#cpi

مؤشر مدركات الفساد للمنطقة العربية لعامي 2008-2009

الدولة	نتيجة المؤشر 2009	الترتيب الدولي 2009	الترتيب الإقليمي 2009	نتيجة المؤشر 2008	الترتيب الدولي 2008	الترتيب الإقليمي 2008
قطر	7.0	22	1	6.5	28	1
الإمارات العربية المتحدة	6.5	30	2	5.9	35	2
عمان	5.5	39	3	5.5	41	3
البحرين	5.1	46	4	5.4	43	4
الأردن	5.0	49	5	5.1	47	5
السعودية	4.3	63	6	3.5	80	8
تونس	4.2	65	7	4.4	62	6
الكويت	4.1	66	8	4.3	65	7
المغرب	3.3	89	9	3.5	80	8
الجزائر	2.8	111	10	3.2	92	10
جيبوتي	2.8	111	10	3.0	102	11
مصر	2.8	111	10	2.8	115	13
سوريا	2.6	126	13	2.1	147	17
لبنان	2.5	130	14	3.0	102	11
ليبيا	2.5	130	14	2.6	126	15
موريتانيا	2.5	130	14	2.8	115	13
اليمن	2.1	154	17	2.3	141	16
العراق	1.5	176	18	1.3	178	19
السودان	1.5	176	18	1.6	173	18
الصومال	1.1	180	20	1.0	180	20

المصدر: http: // WWW.Transparency.org/cpi/index.html#cpi

بعض تجارب مكافحة الفساد الإداري في الدول الأجنبية

بما إن الفساد الإداري ظاهرة عالمية، فهذا يعني إن الدول المختلفة تحاول بشتى الطرق والأساليب مكافحته في أجهزتها ومنظماتها لغرض الحد من انتشاره واجتثاثه والقضاء عليه، ونود الإشارة هنا باختصار إلى مثال على بعض الدول الأجنبية وتجاربها في معالجة حالات الفساد الإداري لديها :-

1- التجربة السنغافورية

بالنظر لمحدودية الموارد الطبيعية والبشرية في هذا البلد ونظراً لوجود خليط ثقافي وديني لشعب يتكون من ثلاثة ملايين نسمة فان تجربة مكافحة الفساد هنا تركن إلى بعدين رئيسين هما :-

الأول:- الاهتمام بالممارسة الديمقراطية والاستقرار السياسي وتوفير مناخ صحي لمنظمات المجتمع المدني لتلعب دوراً كبيراً في المجتمع وإهمال الدول بتعزيز سلطة القضاء وجعله مستقلا .

الثاني:- الاهتمام بتعزيز آليات الشفافية والمساءلة باعتبارها أهم الآليات فاعلية في مكافحة الفساد الإداري وفي إطار الشفافية فان الشفافية لا تقتصر على الإشراف على الإنفاق الحكومي بل تمتد لتشمل كون الإنفاق قد تم بشكل صحيح وفي التجربة السنغافورية فان الإدارة خاصة في الوزارات والمنظمات تكون مسؤولة مباشرة أمام البرلمان وقد أشارت الجهات المسؤولة وجود أنواع متعددة من الفساد الإداري يقع في مقدمتها الرشوة بصور متعددة وتعتبر الدولة نفسها مسؤولة عن مكافحة الفساد سواءً كان في القطاع العام أو الخاص وفي إطار القانون فان المحاسبة تشمل الجهتين دافع الرشوة والمستفيد منها ويمنع القانون السنغافوري جميع أشكال الإكراميات و" البخشيش" و" الحلوان" وغيرها من صور الفساد المؤدب المغلف بهدايا المجاملة.

ومن أجل أن تكون معالجات الفساد الإداري فاعلة فان الحكومة السنغافورية تعير أهمية كبيرة للدخل الذي يتقاضاه الموظف وبذلك فإنها تعطي

أعلى دخلاً لموظف حكومي في آسيا ومن أعلى الرواتب في العالم راتب رئيس الوزراء في سنغافورة حيث يفوق راتب نظرائه في العالم اجمع كذلك فان موظفي الحكومة يحصلون على رواتبهم مسبقاً خلال الشهر في اليوم الثاني عشر من كل شهر وفي أطار هذه الإجراءات فان الإحصاءات تشير إلى كون سنغافورة هي ثالث اقل دولة يُمارس فيها الفساد الإداري بعد نيوزيلندا والدنمارك، وتعير الحكومة السنغافورية أهمية كبيرة لسرعة تطبيق القانون ومحاسبة حالات الفساد دون انتظار وقد أسهمت الحكومة في أن تجعل لبعض القيادات الحزبية في مختلف الأحزاب برامج لمحاربة الفساد فيها ليس باعتبارها إجراءات وآليات ضرورية للوصول إلى السلطة وتنطبق الفكرة هنا ليس مجرد وعود بمحاربة الفساد بل الممارسات العملية والتجارب المنظمية في طرق اكتشاف الفساد ومحاربته ويعزز في إطار عمل المنظمات خصائص النزاهة والأمانة والكرامة واحترام سيادة القانون وتشجيع المنظمات على أن تدفع للموظفين المتحلّين بهذه الصفات وليس مجرد أمنيات ورغبات يفترض أن يتحلّى بها الجميع، وتساهم منظمات المجتمع المدني في بناء نظام قيمي تسود في إطاره المسؤوليات الأخلاقية والمسؤوليات الجماعية وتعزز الشفافية والمساءلة، كذلك تطورت ضمن التجربة السنغافورية شراكة بين الحكومة والشعب والاتحادات والنقابات وهذه الشراكة على أساس الثقة والمصداقية والحوار الصريح والمفتوح وتبادل الإحصاءات والاستشارات وهذه يمكن أن تشكل مدخلاً لمنع الفساد الإداري .

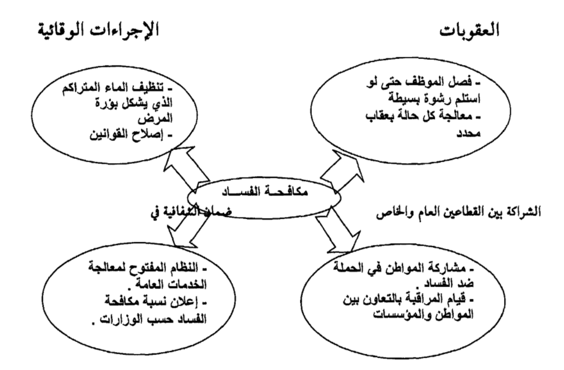
2- تجربة مدينة سيؤول

يلاحظ إن بنود هذه التجربة بعضه يتفق مع ما قدمته سياسات أخرى إلا إن الجديد فيها هو استخدام تقنية المعلومات والحكومة الالكترونية في الحد من ممارسة الفساد الإداري . وقد تم وضع هذه السياسة من قبل بلدية مدينة سيؤول، ومضمونها إقامة نظام مفتوح عبر الانترنت لتقديم الخدمات الهدف منه إضفاء اكبر قدر من الشفافية والنزاهة على مختلف الإجراءات الإدارية التي تهم المواطن وتسمح له بمتابعة ومراقبة هذه الإجراءات على مدار الساعة دون التقيد بمكان محدد، وعليه يعد أكثر الوسائل فاعلية في خفض ممارسات الفساد الإداري وزيادة منافع المواطنين

ورفاهيتهم، وهذا ما يسمى بالحكومة الالكترونية التي بدأ تطبيقها يتسع وينتشر في مختلف دول العالم حتى النامية منه وكما موضح في الشكل (34) .

شكل (34)

سياسة مدينة سيؤول في مكافحة الفساد الإداري



Source: UNDP، (2002) "Open System of Soul"، p.8.

مصادر الفصل الثامن

أولاً: المصادر العربية

1. بوعشة، مبارك (2007) "الفساد ـ أشكاله ـ آثاره وطرق معالجته" مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد1، سبتمبر .
2. التقرير السنوي لهيئة النزاهة العامة، آذار (2005) بغداد .
3. الجادر، أنعام (1399)هـ "فساد البيروقراطية"، مجلة الإدارة العامة، العدد (12) معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض .
4. الحمش، منير (2006) "الاقتصاد السياسي : الفساد ـ الإصلاح ـ التنمية" منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق .
5. دليل الموظف النزيه (2007) مركز عشتار للتدريب الصحفي ، بابل ، العراق .
6. راجان، جيه (1999) "متى يكون هناك فساداً؟ تجربة سنغافورة"، الأهرام الاقتصادي، 6 أيلول .
7. الصرايرة، ياسين وآخرون (1998) "المنهج التجريبي لمعالجة الفساد الإداري في القطاع العام الأردني : منظور مقترح "، مجلة الإداري، العدد (73) السنة (20) يونيو، عمان، الأردن .
8. عبد الفضيل، محمود (1999) "الفساد وتداعياته في الوطن العربي"، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد (5) بيروت .
9. الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2008) "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)" دار وائل للنشر، ط 2، عمان .
10. كليتجارد، روبرت (1994) "السيطرة على الفساد"، ترجمة علي حسين حجاج، دار البشير، عمان.
11. "نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد"(2005) المركز اللبناني للدراسات، لبنان .

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Bhatnagar، Subhsh، (2003) " Administrative Corruption: How Does E-Government Help ?" In the Global Corruption Report، Transparency International، Germany .
2. Pope، Jeremy (2000) " Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System، Transparency International.
3. UNDP، (2004) Anti-Corruption . 2009 /6 /17 تاريخ الدخول .
4. UNDP، (2002) Open System of Seoul . 2009 /6 /24 تاريخ الدخول.
5. www.TRANSPARENCY .org . 2004 . 2009 /5 /6 تاريخ الدخول.



الأستاذ الدكتور علاء فرحان طالب

المؤهلات العلمية :

- دكتوراه: الجامعة المستنصرية / 2004
- الاختصاص: إدارة أعمال

- **المناصب التي شغلها :**
  - رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء منذ عام 2003 حتى ألان .
  - رئيس هيئة تحرير المجلة العراقية للعلوم الإدارية منذ عام 2006 حتى ألان .
  - عميد كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .

- **الإشراف :**
  - الماجستير : الأشراف على عدد كبير من رسال الماجستير في إدارة الأعمال .
  - مناقشة عدد كبير من رسائل الماجستير والدكتوراه في جامعات عراقية وعربية .

- **الكتب المنجزة للمؤلف :**
  - إدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك / نشر في الأردن .
  - أساسيات المقارنة المرجعية / نشر في الأردن .
  - نظم الاستخبارات التسويقية / نشر في الأردن .
  - إدارة المعرفة / نشر في الأردن .
  - فلسفة التسويق الأخضر / نشر في الأردن .
  - المزيج التسويقي المصرفي والصورة الذهنية / نشر في الأردن .
  - الأسبقيات التنافسية لإدارة العمليات / نشر في الأردن.
  - المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية / نشر في الاردن .
  - الحوكمة المؤسسية في المصارف / نشر في الاردن .
  - استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة / نشر في الاردن


9789957563493


عمان - شارع الملك حسين - وسط البلد أول طلعة
جبل الحسين بجانب سرفيس جبل الحسين خط9
ص.ب : 925636 الرمز البريدي 11190 العبدلي
هاتف: 00962 6 4633362 فاكس: 00962 6 4633352
جوال: 00962 795707630 جوال: 00962 797509925
E-mail. salah_tellawi@yahoo.com

Book House
Publishers & Distributors
iraq.karblaa al Hussein .st
bookhouse90@yahoo.com
Irq. + 964 (781) 111 0341
Jou. +962 (788) 451 281
Egy. +20 (12) 888 43 233

